

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Gustav Reier

Marek Goldman

**INNOVATIIVSUS ORGANISATSIOONIS USALDUSE JA
SISEKOMMUNIKATSIOONI VAATENURGAST IKT
SEKTORI NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ja tehnoloogia erialal

Juhendajad: assistent Kersti Kõiv

teadur Krista Jaakson

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autorite allkirjad)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. ORGANISATSIOONI INNOVATIIVSUSE, USALDUS ORGANISATSIOONIS JA SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED ALUSED	8
1.1. Organisatsiooni innovatiivsuse teoreetiline taust ja selle olulisus IKT sektoris	8
1.2. Usaldus organisatsioonis ja seos organisatsiooni innovatiivsusega	13
1.3. Sisekommunikatsioon ning selle seos organisatsiooni innovatiivsusega	18
2. UURING ORGANISATSIOONI INNOVATIIVSUSEST IKT ETTEVÕTETES	24
2.1. Uuringu metoodika ja valim	24
2.2. Usaldus organisatsioonis ja sisekommunikatsiooni seosed organisatsiooni innovatiivsusega	28
KOKKUVÕTE	41
VIIDATUD ALLIKAD	43
LISAD	51
Lisa 1. Faktor lahendus sisekommunikatsiooni mõõdikule	51
Lisa 2. Faktor lahendus organisatsiooni usalduse mõõdikule	52
Lisa 4. Vertikaalse usalduse Post Hoc test ettevõtte vahel	53
Lisa 5. Käitumusliku innovatiivsuse Post Hoc test Bonferroni meetodi alusel ettevõtte vahel	54
Lisa 6. Ühefaktorilise dispersioonianalüüsi tulemused sisekommunikatsiooni jaotumisel ettevõtete seas (One-way ANOVA)	54
Lisa 7. Küsimustik	55
SUMMARY	62

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte eesmärk on pikas perspektiivis püsijäämine, jätkusuutlikkus ja pideva konkurentsivõime tagamine muutuvates oludes. Ettevõtte jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõime tagamise alus on innovatiivsus ja organisatsiooni võime seda rakendada. Eeltoodu eeldab, et ettevõtte peab olema teadlik aspektidest, mis soodustavad innovatiivsust.

Organisatsiooni innovatiivsust defineeritakse kui organisatsiooni immateriaalse omadust ning võimekust rakendada seda viisil, mis võimaldab organisatsioonil alaliselt luua uuenduslikke lahendusi (Yliherva 2004:26). Organisatsiooni juhtimisel tuleb arvestada erinevate aspektidega, mis võivad suunata ja kohendada ettevõtte siseseid toiminguid. Pühendunud meeskonna loomist loetakse eduka organisatsiooni aluseks, kuna see aitab mõjutada organisatsiooni nii väliseid kui ka siseseid tegureid. Eelnevalt on leitud, et sisekommunikatsioon ja usaldus organisatsioonis on võtmetegurid, mis aitavad luua eduka ja produktiivse töökeskkonna meeskonnas (Boies *et al.* 2015). Sisekommunikatsioon, mis on iga organisatsiooni kohustuslik element, on organisatsiooni igapäevaste eesmärkide koordineerimine erinevate üksuste vahel (Yeomans, FitzPatrick 2017). Seda peetakse oluliseks komponendiks organisatsiooni efektiivsuse tõstmisel, mis aitab edendada ettevõtte sisest teabe liikumist (Hargie 2016). See omakorda loob innovatiivsust soodustava töökeskkonna organisatsioonis. Usaldus organisatsioonis on ettevõtte töötajate poolt tajutav komponent, mis võimaldab edukat koostööd, positiivset suhtumist ning aitab tagada produktiivse töökeskkonna (Dirks, Ferrin 2001).

Käesolevas magistritöös analüüsitakse organisatsiooni innovatiivsust Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) nelja ettevõtte näitel. IKT sektor tervikuna on igale majandussüsteemile strateegiliselt oluline innovatsiooni allikas ning majanduskasvu

vedur. Nada *et al.* (2014) on välja toonud erinevad põhjused, miks IKT sektor on riigile strateegiliselt oluline:

- majanduskasvu eestvedaja, luues kõrgepalgalisi töökohti;
- suurendab välisinvesteeringuid;
- tänu *spillover* efektile kanduvad efektiivsed lahendused ka teistesse valdkondadesse;
- toote ja teenuste innovatsiooni eestvedajad;
- mainekujunduslik mõõde, kui innovaativsetest ning edumeelsest riigist.

IKT sektori uurimisobjekti olulisust rõhutab ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi poolt koostatud “Eesti infoühiskonna arengukava 2020”, kus tõdetakse, et: „Infoühiskonna arengukava keskmes on IKT kasutamist ja nutikate lahenduste loomist võimaldava keskkonna tagamine“ (Eesti infoühiskonna arengukava 2020, 2013:1). Kuna infoühiskonnas töödeldavate andmete hulk on märkimisväärselt kasvanud, siis IKT sektori olulisus teistele äri sektoritele seisneb andmete töötlemist ja hoiustamist hõlpsustavate lahenduste loomises. Magistritöö uurimisobjektile lisab mitmetahulisust asjaolu, et IKT sektori puhul ei pea paika klassikalised innovatiivsuse liigid (toode, teenus, protsess, organisatsioon ning turundus). Kuna sektori areng on kiire siis see eeldab kõikide innovatsioonivaldkondade ühtset arengut tervikuna (Duch-Brown *et al.* 2018). Eeltoodud põhjustel on organisatsiooni innovatiivsust soodustavaid või takistavaid tegureid oluline uurida IKT sektoris.

Aktuaalsust lisab muutus usalduse kujunemisest organisatsioonis, mida on mõjutanud kaasaegsete kommunikatsioonitehnoloogiate kasutusele võtmine ja organisatsioonide rahvusvahelistumine, põhjustades muutuse juhi-töötaja vahelises suhtluses, kuivõrd juhid ja alluvad ei pruugi töötada tingimata enam samas asukohas (Mackenzie 2010: 529). Mackenzie (2010) on toonud oma uurimuses välja, et töötajad väljendavad rahulolematust meeskonnas näost-näku suhtluse puudumise korral, mis omakorda mõjutab usalduse teket nii töötajate kui juhi-töötaja vahel. Organisatsioonisese usalduse puudumine tähendab äri, et töötaja ei täida oma tööülesandeid enda täielikku potentsiaali ja kompetentsi rakendades.

Innovatiivsuse juurutamine on ettevõtte juhtimisel üks tähtsamaid osi, mistõttu on oluline teada seoseid usalduse organisatsioonis ning sisekommunikatsiooni vahel organisatsiooni innovatiivsusega (Boukis 2015:284). Sellest lähtudes on antud magistritöö eesmärk analüüsida, kuidas usaldus organisatsioonis ja sisekommunikatsioon seostuvad organisatsiooni innovatiivsusega.

Eesmärgi saavutamiseks on magistritöö autorid püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- tuua välja, mis on organisatsiooni innovatiivsus ja IKT sektori olulisus
- selgitada usalduse ja sisekommunikatsiooni mõistete sisu ning nende seosed organisatsiooni innovatiivsusega;
- koostada küsimustik ja viia läbi küsitlus valitud IKT ettevõtetes;
- analüüsida ja teha järeldused kuidas sisekommunikatsioon ja usaldus organisatsioonis seostuvad organisatsiooni innovatiivsusega.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest peatükist. Teooria osas avatakse organisatsiooni innovatiivsuse, usaldus organisatsioonis ja sisekommunikatsiooni mõisted ning antakse ülevaade neid nähtusi omavahel ühendavatest seostest. Empiirilise peatüki keskmes on ülevaade uuringu läbiviimise meetodist, valimist ning esitletakse uuringu tulemusi.

Antud magistritöö tulemused on olulised kõikidele IKT sektori ettevõtetele, kuna see annab indikatsiooni, kuidas usaldus organisatsioonis ja sisekommunikatsioon on seotud organisatsiooni innovatiivsusega.

Autorid soovivad tänada juhendajaid Kersti Kõivu ja Krista Jaaksonit sisuka abi eest.

Töoga seotud märksõnad: organisatsiooni innovatiivsus, sisekommunikatsioon, usaldus organisatsioonis.

1. ORGANISATSIOONI INNOVATIIVSUSE, USALDUS ORGANISATSIOONIS JA SISEKOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED ALUSED

1.1. Organisatsiooni innovatiivsuse teoreetiline taust ja selle olulisus IKT sektoris

Käesolevas peatükis käsitletakse organisatsiooni innovatiivsust ja selle olulisust IKT sektoris. Esmalt tuuakse välja erinevate autorite seisukohad organisatsiooni innovatiivsuse defineerimisel ning antakse ülevaade organisatsiooni innovatiivsuse erinevatest suundadest. Lisaks tuuakse välja organisatsiooni innovatiivsust mõjutavad tegurid ning kuidas organisatsiooni suurus mõjutab organisatsiooni innovatiivsust. Alapeatüki lõpus tuuakse välja IKT sektori olulisus organisatsiooni innovatiivsuse kontekstis.

Organisatsiooni äriiline eesmärk on majanduslikult kasumlik tegutsemine ning konkurentsieelise hoidmine. Konkurentidest parem positsioon saab tekkida juhul kui organisatsioon on innovatiivne ja omab võimekust (*innovation capability*) luua uudseid lahendusi. Organisatsiooni innovatiivsust on erinevad autorid käsitlenud erinevalt, kuid autorite käsitluste ühisosaks on organisatsiooni võimekus luua uusi lahendusi (Lawson, Samson 2001; Rangone 1999; Yliherva 2004). Samuti on autorite ühisosaks, et organisatsiooni innovatiivsus on mittemateriaalsete omaduste (teadmised, ideed, lahendused, strateegiad) muutmine viisil, mis on organisatsioonile uuenduslike lahenduste loomisel kasulik (Lawson, Samson 2001; Yliherva 2004; Branzei, Vertinsky 2006).

Igal organisatsioonil peab olema innovatiivsuse puhul kindel suund, kuhu soovitakse innovatiivsuse puhul liikuda ning see peab olema vastavuses organisatsiooni tegevusalaga. Lawson ja Samson (2001), Rangone (1999), Wang ja Ahmed (2004) ja

Branzei ja Vertinsky (2006) peavad organisatsiooni innovatiivsuse võimalikeks suundadeks uute toodete ja teenuste loomist ning protsesside uuendamist. Branzei ja Vertinsky (2006) peavad oluliseks lisaks toodete loomisele ka nende edukat kommertsialiseerimist. Rangone (1999) lisab tehnoloogilise ülekaalu saavutamise konkurentide ees ja tulemusliku juhtimissüsteemi loomist kui organisatsiooni innovatiivsuse võimaliku suunda. Lisaks, peavad Wang ja Ahmed (2004) oluliseks suunaks ka uutele turgudele liikumist.

Tabelis 1 on toodud kokkuvõtlikult erinevate autorite erisused ja ühisosa organisatsiooni innovatiivsuse ja selle suundade defineerimisel. Innovatiivsust nähakse erinevate ideede, teadmiste, lahenduste ja strateegiate muutmist viisil, mis on organisatsioonile uuenduste loomisel ja rakendamisel kasulikud. Erinevate autorid nõustuvad, et organisatsiooni võimekus loob aluse organisatsiooni innovatiivsusele. Võimekuse all peetakse silmas ettevõtte sisest kompetentsi ja oskuste tervikut. Organisatsiooni võimekuse rakendamise eesmärgiks on läbi viia uuendusi, et organisatsioon oleks jätkusuutlik ning kohanduv muutuvate konkurentsitingimustega. Olenevalt ettevõtte tegevusalast on organisatsiooni innovatiivsus suunatud kindla eesmärgi poole. Organisatsiooni innovatiivsuse suunad peavad olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega. Wang ja Ahmed (2004) lisavad erinevalt teistest ka strateegilise suuna organisatsiooni innovatiivsuse defineerimisel. Strateegiline suund võimaldab siduda innovatiivsuse erinevaid kategooriaid ning samuti annab see hinnangu organisatsiooni võimele luua innovatiivsust ka tulevikus, mitte ei anna hinnangu ainult organisatsiooni innovatiivsuse hetkeseisust.

Tabel 1. Organisatsiooni innovatiivsuse mõisted ja eesmärgid

Autor	Definitsioon	Erisus	Ühisosa		
	Organisatsiooni innovatiivsus kui...		Võimekus	Uued ideed	Tooted
Lawson ja Samson (2001)	“...kui võimekus pidevalt muuta ideid ja teadmisi uuteks toodeteks, uuendada protsesse ja süsteeme organisatsiooni ja sellega seotud osapoolte hüvanguks.”	Protsessi uuendus, süsteemide uuendus	+	+	+
Rangone (1999)	“...kui organisatsiooni võimekus luua uusi tooteid ja uuendada oma protsesse, selleks, et saavutada tehnoloogiline ülekaal konkurentide ees ning seeläbi saavutada tulemuslik juhtimissüsteem.”	Tehnoloogilise ülekaalu saavutamine, tulemuslik juhtimissüsteem	+		+
Yliherva (2004)	“...organisatsiooni immateriaalse omadused ning võimekus rakendada seda viisil, mis võimaldab organisatsioonil alaliselt luua uuenduslikke lahendusi.”	Alaline uute ideede loomine	+	+	
Branzei ja Vertinsky (2006)	“...organisatsiooni väliste teadmiste muutmist uuteks organisatsiooni kompetentsideks, mille abil luua uusi tooteid ja teenuseid ning neid edukalt kommertsialiseerida”	Edukas kommertsialiseerimine	+	+	+
Wang ja Ahmed (2004)	“...organisatsiooni üldine võimekus luua innovatsiooni tutvustades turule uusi tooteid või avades uusi turge kombineerides strateegilist suunda innovatiivse käitumise ja protsessidega.”	Strateegiline suund	+		+

Allikad: autorite koostatud tabelis kasutatud allikate alusel (Lawson, Samson 2001; Rangone 1999; Yliherva 2004; Branzei, Vertinsky 2006; Wang, Ahmed 2004)

Wang ja Ahmed (2004) on teinud ülevaate, millised on innovatiivsuse erinevad alaliigid. Nemad on jaganud innovatiivsuse viite alakategooriasse: toote innovatiivsus, turu innovatiivsus, protsessi innovatiivsus, käitumuslik (*behavioural*) innovatiivsus ja strateegiline innovatiivsus. Oma sisult on kategooriad omavahel seotud. Näiteks toote innovatiivsus eeldab uuendusliku strateegia rakendamist, mis omakorda nõuab protsesside muutmist. Seetõttu organisatsiooni innovatiivsus käsitleb kõiki eespool väljatoodud kategooriaid tervikuna, kuna eeldab kõikide kategooriate omavahelist seost. Kuna organisatsiooni innovatiivsuse keskseks teguriks on organisatsiooni strateegiline suund, siis saab hinnata organisatsiooni pikema ajalist võimet olla innovatiivne, mitte ei lähtuta organisatsiooni hetkeseisust. Samuti läbi viie kategooria hindamine annab põhjaliku ülevaate ettevõtte võimekusest luua alaliselt uuendusi (Wang ja Ahmed 2004).

Organisatsiooni innovatiivsust mõjutavaid tegureid saab jagada kaheks: indiviidi ja organisatsiooni tasand. Christensen (1997) on leidnud seoseid individuaalsetel pädevustel organisatsiooni innovatiivsusega. Indiviidide oskused ja positsioon organisatsioonis aitavad tagada kompetentse, mis väljendub organisatsiooni innovatiivsuses. Jussila (2009) toob välja, et organisatsioon peab muutuvates oludes looma strateegia ning iga uue strateegia rakendamine nõuab organisatsioonilt erinevaid kompetentse. Organisatsiooni tasandil nõutavad kompetentsid peavad olema esindatud ka töötajates ehk indiviidi tasandil, moodustades nii seose organisatsiooni ja indiviidi tasandi vahel.

Organisatsiooni tasandil on erinevad autorid märkinud, et ettevõtte struktuur, süsteemid ja juhtimine on kategooriad, mis organisatsiooni innovatiivsust mõjutavad (Skarzynski, Gibson 2008; Stahle *et al.* 2004; Lawson, Samson 2001). Täpsustades saab öelda, et aspektid nagu organisatsioonikultuur (sh organisatsiooni sisekliima), organisatsiooni väärtused, mõttemudelid, visioon ja strateegia ning avatud sisekommunikatsioon, on organisatsiooni tasandil organisatsiooni innovatiivsust mõjutavad tegurid (Skarzynski, Gibson 2008; Stahle *et al.* 2004; Lawson, Samson 2001; Wang Ahmed, 2004).

Indiviidi tasandil organisatsiooni innovatiivsust mõjutavad tegurid on inimesed ja nende oskused (Skarzynski, Gibson 2008). Jussila (2009) jagab indiviidi tasandi tegurid kaheks: isiklikud ehk omadused mis väljenduvad indiviidi enda oskuste kasutamisel ning sotsiaalsed, mis väljenduvad mitme indiviidi koostööl. Põhitegurid, mis indiviidi

innovatiivset käitumist mõjutavad on loominguline mõtlemine, julgus võtta riske, motivatsioon sooritada ülesandeid ja asjatundlikkus (Amabile 1997; Wang, Ahmed 2004). Antud tegurid võivad väljenduda nii isiklikul kui sotsiaalsel tasandil. Magistritöö fookuses lähtutakse tajutavast organisatsiooni innovatiivsusest ehk kuidas organisatsiooni liige ise hindab oma organisatsiooni võimekust luua uuendusi.

Frambach ja Schilleweart (2002) on leidnud, et innovatiivsust mõjutavad tegurid sõltuvad ka ettevõtte suuruselt. Suuremate ettevõtete struktuur on konkreetsem kui väikse ja keskmise suurusega ettevõtete puhul. Suured ettevõtted on võimelised tegema suuremaid investeeringuid arendustöösse ja palkama kõrgemalt kvalifitseeritud personali. Strateegiliselt on oluline tagada pidev kompetentsi olemasolu ja uuenduste arendamine ettevõttele, mis tegutseb küpsel turul. Väiksemad ettevõtted on struktuurilt paindlikumad ja on reeglina spetsialiseerunud kitsamas valdkonnas, mis omakorda soodustab innovatiivsust just oma valdkonnas (Yusof *et al.* 2011). See paindlikus aitab omakorda tagada edukamad tingimused töötaja loovuse väljendamiseks, kuna juhtkonnaga suhtlemisel esineb vähem takistusi (Lousã, Mónico 2018).

Innovatiivsus on väga omane IKT sektori ettevõtetele. Feshchuk (2017) käsitleb IKT sektorit kui pidevalt muutuvat ärimudelit, mis peab rakendama uuenduslike protseduure ja meetodeid, et olla konkurentsivõimeline kiiresti arenevas tehnoloogia sektoris. IKT sektorit iseloomustab kõrge konkurents, kuna enamik uuenduslikest ärilahendustest tulevad just IKT sektorist.

Organisatsiooni innovatiivsus on seotud usaldusega organisatsioonis ning sisekommunikatsiooniga. Eelnevalt on leitud, et töötajate vahelist usaldust organisatsioonis saab siduda kõrgema produktiivsusega ja pühendumisega, läbi mille saab tagada innovatiivset tööalase käitumise esinemist (Aamir 2013). Sisekommunikatsiooni on käsitletud kui vajalikku tööriista organisatsiooni igapäeva toimingute läbiviimisel, mis aitab kaasa uuenduslike ideede arengule ja läbiviimisele (Yeomans, FitzPatrick 2017). Usaldus organisatsioonis ja sisekommunikatsiooni mõisted ning seosed organisatsiooni innovatiivsusega avatakse järgnevates alapeatükkides.

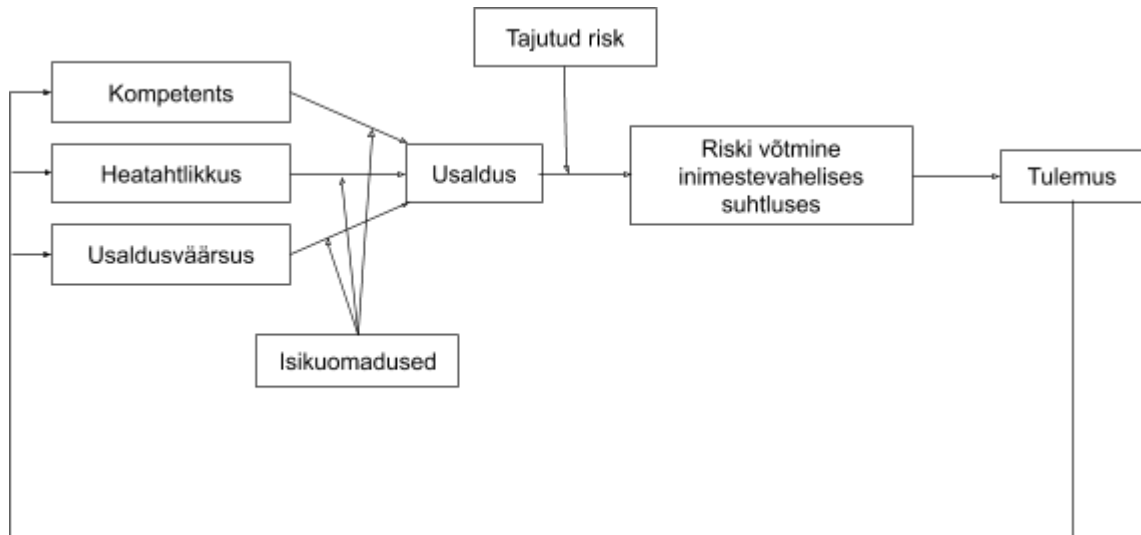
1.2. Usaldus organisatsioonis ja seos organisatsiooni innovatiivsusega

Järgevalt tuuakse välja usaldus organisatsioonis ning selle seos organisatsiooni innovatiivsusega. Selleks defineeritakse usaldus organisatsioonis ning antakse ülevaade selle kujunemisest. Samuti antakse ülevaade usalduse jagunemisest organisatsioonis. Lisaks antakse ülevaade eelnevatest uuringutest ning nendest lähtuvalt alapeatüki lõpetuseks tuuakse välja esimene hüpotees.

Usaldus on mitut teadusharu puudutav teema, mistõttu on usaldust uuritud majandusteaduses, sotsioloogias ning ka psühholoogias. Lewis ja Weigert (1985:971) defineerivad usaldust kui riskantse tegevuse käivitamist eeldusel, et teine osapool käitub ootustele vastavalt. Granovetter (1985:491) defineerib usaldust kui valmisolekut olla haavatav teise indiviidi suhtes. Mõlemad autorid on defineerinud usaldust indiviidi tasandi kaudu, kuid iga organisatsioon koosneb indiviididest ja nende vahelistest suhetest, mistõttu saab usaldust vaadelda ka organisatsiooni tasandil. Käesolevas magistritöös vaadeldakse usaldust organisatsioonis, mis esineb organisatsiooni siseselt töötajate ning töötajate-juhtide vahel. Usaldus organisatsioonis on defineeritud kui indiviidi positiivne ootus organisatsiooni liikmete kompetentsusele (*competence*), usaldusväärsele (*reliability*) ja heatahtlikkusele (*benevolence*) (Ellonen *et al.* 2008:162). Cook ja Wall (1980) on defineerinud usaldust kui isikuvahelist usku kavatsustesse (*faith in intentions*) ja tegevuste usaldusväärset (*confidence in actions*).

Teoorias on kirjeldatud usalduse kujunemist organisatsioonis kui pidevas ringluses olevat protsessi. Joonis 1. on välja toodud Mayer'i, Davis'e ja Schoorman'i (1995) koostatud mudel usalduse kujunemisest organisatsioonis indiviidi tasandil. Kompetentsus, heatahtlikkus ja usaldusväärsus on omadused, mis kinnistavad indiviidi tasandil usaldust. Näiteks, kui indiviid tajub, et tema organisatsioonis olevad inimesed on kompetentsed, aitab see tõsta usaldust organisatsioonis, mis soodustab indiviidi riski võtmist teise indiviidi kompetentsi suhtes. Küll aga võib iga indiviid tajuda eelpool toodud omadusi erinevalt ja väga suur roll on indiviidi enda kalduvuses, kuidas tema defineerib enda jaoks heatahtlikkust, kompetentsust või usaldusväärset. Iga indiviid tajub riski erinevalt, kuna julgus riske võtta tuleb indiviidi enda isikuomadustest. Tulemusena kui inimene on

käitunud indiviidi suhtes kompetentsena või heatahtlikuna, see omakorda aitab kinnitada neid omadusi indiviidi suhtes töökeskkonnas.



Joonis 1. Usalduse kujunemine organisatsioonis indiviidi tasandil

Allikas: Autorite täiendatud (Mayer *et al.* 1995)

Usaldust organisatsioonis saab jagada inimestevaheliseks ja umbisikuliseks (Ellonen *et al.* 2008:162.) Umbisikuline usaldus ehk institutsionaalne usaldus tähendab töötaja usaldust organisatsiooni visiooni ja strateegia vastu, tehnoloogia ja kaubandusliku väärtuse vastu, õiglaste protsesside ja struktuuri vastu ning personalipoliitika vastu (Ellonen *et al.* 2008). Atkinson ja Butcher (2003:290-291) rõhutavad, et on oluline kontseptuaalselt eristada umbisikulist ning inimestevahelist usaldust. Umbisikuline usaldus saab olla ka inimeste vaheline, kuid sel juhul usaldab inimene eelkõige vastaspoole rolli või süsteemi. Näiteks, kui isik ütleb, et ta usaldab arsti, siis tihti mõtleb ta arsti kompetentsust, mitte konkreetset inimest, kes arstina sel hetkel töötab. Samuti iseloomustab umbisikulist usaldust organisatsioonis usaldus organisatsiooni personali juhi vastu, kes valib inimesi vastavatesse rollidesse. Umbisikuline usaldus võib väljenduda ka usalduses isiku eelneva maine vastu. Antud töös umbisikuline usaldus vaatluse all ei ole, kuid on oluline eristada seda isikulisest usaldusest.

Usalduse kujunemine organisatsioonis on pidevalt arenev ja muutuv protsess, mis on seotud ümbritseva meeskonna ja juhtkonna tegevustega. Meetodeid, kuidas usaldust luua

on tugevalt seotud juhtkonna valikute ja töötajate kaasamisega organisatsiooni tegevustesse. Tööga rahulolu väljendamist, lubaduste hoidmist, lojaalsuse tasustamist loetakse kui otsesed usalduse loomise meetodid, mis peavad olema organisatsiooni juhtkonna poolt pidevalt kasutusel (Bylok *et al.* 2015).

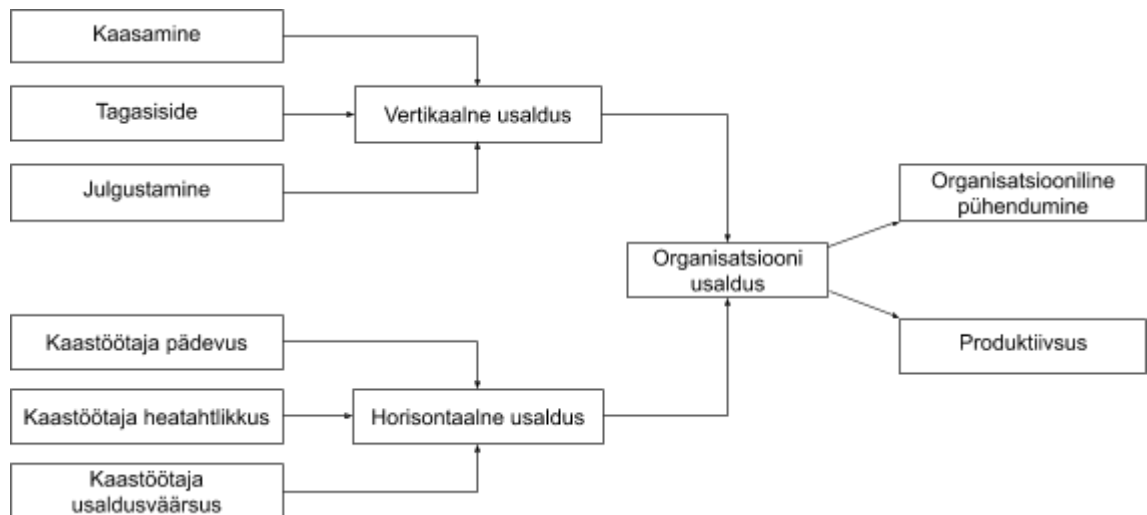
On loodud ka keerulisemaid käsitlusi, mis aitavad analüüsida usalduse loomise meetodeid. Grudzewski *et. al* (2008:189) formuleeris usaldust läbi empaatia, osavõtu, väärtuste, motivatsiooni, struktuuri, kaasamise ning identiteedi. Need on põhiomadused, mis aitavad kaasa usalduse kujunemisele. Kordeli (2002) usalduse kujunemise mudel tõi välja, et mida rohkem on töötaja kaasatud juhi poolt meeskonda/organisatsiooni, seda rohkem esineb töötaja- juhi vahelist usaldust. Antud tüüpi usaldust saab käsitleda vertikaalse usaldusena organisatsioonis, kuna on oma suunalt ülevalt alla liikuv. Gillespie ja Mann (2004) on leidnud, et vertikaalne usaldus omab suurt tähtsust meeskonna kompetentsuse säilitamisel ja samuti organisatsiooni efektiivsuse tõstmisel.

Juhil on keskne roll vertikaalse usalduse loomisel töötajatega, kuna see aitab toetada organisatsiooni arengut ja innovatiivsust. Töötaja kaasamise, tagasiside ja julgustamise kaudu on võimalik aidata töötajas tekitada usaldust organisatsioonis, millega on võimalik suurendada tema produktiivsust ja organisatsioonile pühendumist (Hassan *et al.* 2012). Kui töötajal on pühendumine oma juhile organisatsioonis toob see kaasa rohkem innovatiivset käitumist ja tööalast kohusetunnet, kuna töötaja võib tajuda, et juhtkond hindab teda ja soovib vastata samaväärse pühendumisega (Aamir, 2013).

Lisaks juhi rollile usalduse loomisel organisatsioonis ehk vertikaalsele usaldusele organisatsioonis, esineb ka horisontaalne usaldus organisatsioonis, mis on töötajate vaheline. Võrreldes vertikaalse usaldusega on faktorid, mis tekitavad töötajate vahelist usaldust erinevad. Horisontaalne usaldus põhineb töötajate poolt tajutud kolleegide võimekusel, heatahtlikkusel ja aususel (Tan, Lim 2009). Horisontaalse usalduse lõpptulemus ja roll organisatsioonis mõjutab töötaja produktiivsust ja pühendumist organisatsioonis, mis omakorda aitab organisatsiooni eesmärke täita (Tan, Lim 2009).

Joonis 2 kujutab organisatsiooni usalduse kujunemist nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt ning nende tulemit. Suunad, mille kaudu aidatakse juurutada vertikaalset ja horisontaalset usaldust on erinevad, küll on nende tulemus sama. Vertikaalne usaldus

kehtib juhi-töötaja vahelised kaasamine, tagasiside ja julgustamine (Hassan *et al.* 2012). Horisontaalne usaldus põhineb võimekusel, heatahtlikkusel ja aususel kolleegide vahel (Tan, Lim 2009). Mõlemad suunad aitavad tuua välja suuremat pühendumist ja produktiivsust organisatsioonis, et omakorda aidata võimendada töötajate efektiivsust oma töös (Tan, Lim 2009; Hassan *et al.* 2012; Aamir, 2013).



Joonis 2. Horisontaalse ja vertikaalse usalduse kujunemine

Allikas: autorite koostatud

Organisatsiooni usalduse kujunemisel ja säilitamisel võib mängida rolli organisatsiooni suurus. Mida suurem on organisatsioon, seda rohkem inimeste ja meeskondade vahelist suhtlust esineb. Näiteks väiksema inimeste arvuga organisatsioonis on suhtluste arv palju madalam. Byolk *et al.* (2015) läbi viidud uuringus leiti, et väiksemates ettevõttes esineb suurem usaldus juhi vastu kui suuremates ettevõtetes. Küll aga leiti, et suuremad ettevõtted teadvustavad rohkem organisatsiooni usalduse tähtsust.

Usalduse rolli organisatsioonis on mõõdetud läbi aegade erinevalt. Dirks ja Ferrin (2001) tõid oma analüüsis välja 43 empiirilist uuringut usaldusest organisatsioonis. Analüüsist järeldus, et mida kõrgem on töötaja usaldus organisatsioonis, seda rohkem esineb produktiivsust, võimekust, meeskonna ühtekuuluvustunnet, koostööd ja positiivset läbisaamist. Samuti on uuringud leidnud, et usaldus mängib olulist rolli produktiivse töökeskkonna loomisel, mis omakorda innustab innovatiivset käitumist organisatsioonis (Ellonen *et al.* 2008; Ming-Chuan 2018; Jones 2017). Mida rohkem usaldust

organisatsioonis esineb, seda rohkem on töötaja käitumine orienteeritud innovatiivsele käitumisele organisatsioonis (Ellonen *et al.* 2008; Ming-Chuan, 2018). Samuti on leitud, et kui töötajal esineb usaldus organisatsioonis, siis ta tajub ümbritsevat keskkonda turvalisena. Seetõttu on töötaja võimeline võtma suuremaid riske, mis omakorda innustab innovaatiliste lahenduste kasutust tavapärastes tööprotsessides (Ming-Chuan, 2018:863). Lukes ja Stephan (2017) on loonud kontseptsiooni töötajast tuleneva innovatiivsuse lahti mõtestamiseks, mis põhineb väitel, et töötaja innovatiivne käitumine on ettevõtte uuenduste aluseks ja töötajat mõjutab organisatsiooni ja juhtide poolne tugi.

Usaldus organisatsioonis on oluline faktor organisatsiooni innovatiivsuse puhul (Glińska-Neweś *et al.* 2017:86). Mida suurem on usaldus organisatsioonis, siis seda paindlikum on organisatsioon, kiiremad on tööprotsessid ja tekib üldine positiivne meelsus töötajates. See omakorda ärgitab kogemuste ja teadmiste jagamist töötajate vahel ning võimaldab töötajatel olla loomingulisem. Samuti positiivne meelestatus tagav töötajate lojaalsuse (Glińska-Neweś *et al.* 2017:86).

Usalduse ja innovatiivsuse seost on eelnevalt uuritud (Ellonen *et al.* 2008; Lukes, Stephan 2017). Ellonen *et al.* (2008) läbiviidud uuringus leiti, et vertikaalsel usaldusel esineb oluline positiivne seos innovatiivsusega. Uuringus leiti, et innovaatiline käitumine nõuab riskide võtmist töötajate ja juhtide poolt ning mida parem on juhi-alluva vaheline usaldus, seda rohkem esineb tööalast julgust võtta riske (vt Joonis 1). Samuti on leitud sarnane seos vertikaalse usalduse ja innovatiivse käitumise vahel ka Lukes ja Stephani (2017) uuringus, kus on toodud välja seos juhi ja töötaja usalduse ja organisatsiooni innovatiivsuse vahel. Töötaja, kes tunnetab juhi või juhtkonna poolset tuge on loomingulisem igapäevaste tegevuste elluviimisel.

Ellonen *et al.* (2008) uuringus käsitleti ka horisontaalse usalduse mõju organisatsiooni innovatiivsusele. Erinevalt vertikaalsest usaldusest leiti uuringus, et horisontaalsel usaldusel puudub seos organisatsiooni innovatiivsusega. Taoline järeldus on üllatav, kuna erinevad uuringud on käsitlenud töötajate vahelist usaldust kui olulist osa organisatsioonikliimat ja organisatsiooni innovatiivsust mõjutavat tegurit (Clegg *et al.* 2002; Ahmed 1998). Clegg *et al.* (2002) uuring leidis, et organisatsiooni innovatiivsuse rakendamine vajab meeskonna tasandil vastavat tööalast käitumist ja usaldus

kaastöötajate vahel aitab vähendada grupisisest ebakindlust ja indiviidi haavatavust. Seda aitab toetada ka Tan ja Lim (2009) uuring, kus toodi välja, et kõrgelt tajutud usaldus kaastöötajate vastu aitab luua produktiivset ja pühendunud töötajat. Antud juhul on tegemist on küll uuringute vastuoluliste hoiakutega, aga põhinedes eelnevatele mainitud uuringutele, püstitatakse järgmine hüpotees:

H1: Vertikaalsel usaldusel organisatsioonis esineb tugevam positiivne seos organisatsiooni innovatiivsusega kui horisontaalsel usaldusel organisatsioonis.

1.3. Sisekommunikatsioon ning selle seos organisatsiooni innovatiivsusega

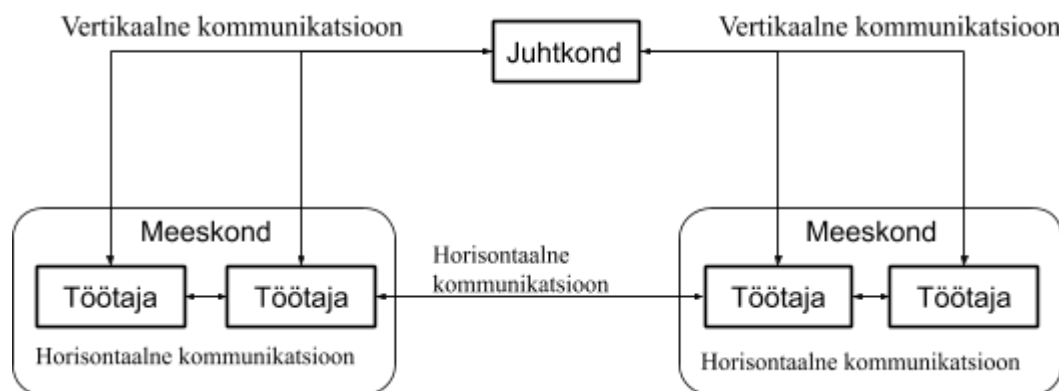
Käesolevas peatükis tuuakse välja sisekommunikatsiooni mõiste ja selle seosed organisatsiooni innovatiivsusega. Käsitletakse sisekommunikatsiooni jagunemist kahe suuna vahel ning samuti jagunemist ametlikuks ja mitteametlikuks. Lisaks antakse ülevaade erinevates sisekommunikatsiooni kanalitest. Seejärel kirjeldatakse sisekommunikatsiooni jagunemist erinevate tasandite vahel. Pärast selgitatakse sisekommunikatsiooni muutumist ajas. Seejärel tuuakse välja sisekommunikatsiooni seosed usaldusega organisatsioonis ning sisekommunikatsiooni seosed organisatsiooni innovatiivsusega. Alapeatüki lõpus sõnastatakse teine hüpotees.

Kommunikatsioon on oluline osa organisatsiooni igapäeva tööst ja mängib suurt rolli organisatsiooni edukuses. Organisatsioonil esineb konkurentsieelis kui ta suudab rakendada edukad kommunikatsiooni tingimused ja võimalused. Kommunikatsioon organisatsioonis jaguneb kaheks: välimine ja sisemine. Välimine kommunikatsioon käsitleb suhtlust organisatsioonist väljapoole jääva keskkonnaga, näiteks partnerite ja varustajatega. Antud töös käsitletakse organisatsiooni siseselt liikuvat kommunikatsiooni ehk sisekommunikatsiooni, mida saab lugeda ettevõtte kohustuslikuks tööriistaks, et koordineerida organisatsiooni igapäevaste eesmärkide täitmist erinevate üksuste vahel (Yeomans, FitzPatrick 2017).

Glinska-Newes *et.al.* (2017) väidavad, et toimiv sisekommunikatsioon soodustab innovatiivsust organisatsioonis, kuna see tagab erinevate ideede liikumise organisatsiooni

sees, mis omakorda tagab ideede leviku ja mitmekesistumise organisatsioonis. Sisekommunikatsiooni organisatsioonis ei tohiks käsitleda kui informatsiooni. Informatsioon on organisatsiooni teabe kogum (Pirjol, Radomir 2016). Sisekommunikatsiooni ja selle vahendeid saab lugeda informatsiooni vahetuse protsessiks, mis aitab edastada teavet ettevõtte sees (Pirjol, Radomir 2016). Efektiivne sisekommunikatsioon aitab luua keskkonna, kus kõik organisatsiooni liikmed töötavad ühiselt kindla eesmärgi nimel. Sisekommunikatsioon peab olema organisatsiooni igal tasandil ja samuti sama tasandi erinevates osades (Yeomans, FitzPatrick 2017).

Organisatsioonis saab informatsioon liikuda igas suunas. Küll aga struktureeritult saab seda jagada kahte suunda: vertikaalne ja horisontaalne (Yeomans, FitzPatrick 2017). Horisontaalset sisekommunikatsiooni iseloomustab informatsiooni liikumine meeskondade vahel, kes on organisatsiooni hierarhias samal tasemel. Vertikaalset sisekommunikatsiooni iseloomustab organisatsiooni hierarhiline suhtlus ehk informatsiooni liigub alluvate ja juhtide vahel üles-alla (Yeomans, FitzPatrick 2017). Joonis 3 on kujutatud horisontaalse ja vertikaalse sisekommunikatsiooni suunad.



Joonis 3. Sisekommunikatsiooni suunad organisatsioonis

Allikas: autorite koostatud

Sisekommunikatsioon saab olla ametlik ja mitteametlik (Pistol, Ungureanu 2010:509). Ametlik sisekommunikatsioon on suhtlus, mis on koordineeritud ja toimib läbi kindlate ja mööda struktureeritud kanaleid. Ametlik sisekommunikatsioon organisatsioonis on fundamentaalne alus suhtluskanalite rakendamisel ja töötajate kaasamisel, kuna see loob

baasi, millele on tervikuna organisatsiooni kommunikatsioonisüsteem üles ehitatud (Hayase 2009). Ametlikeks sisekommunikatsiooni kanaliteks on näiteks e-mailid, infotunnid, koosolekud ja raportid (Pirjol, Radomir, 2016). Läbi kindlate kanalite saab ametlik sisekommunikatsioon liikuda organisatsioonis nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt.

Mitteametlikud sisekommunikatsiooni kanaliteks loetakse vestlused töötajate vahel, mis võivad toimuda töötaja siseselt kui ka väljaspool tööaega (Pistol, Ungureanu 2010:509). Mitteformaalset ehk mitteametliku suhtlust loetakse vaba suhtlust, mis võib liikuda igas suunas ja selleks ei ole määratud kindlaid suhtluskanaleid. See võib juhtuda igal ajal ning ei vaja struktureeritud kanaleid nagu formaalne kommunikatsioon (Pistol, Ungureanu 2010:509).

Erinevad autorid on toonud välja, et mitteformaalse kommunikatsioonil on oluline tähtsus töötajate kaasamisel organisatsiooni innovatiivsusel (Verčič, Vokić 2017; Glińska-Neweś *et al.* 2017). Üheks töötaja oluliseks innovatiivsust soodustavaks teguriks on mitteametlike koosolekute lubamine, kus töötajad vabas ja toetavas õhkkonnas jagavad oma teadmisi ja kogemusi ning tunnevad ühist eesmärki organisatsiooni igapäevatöö parandamisel (Glińska-Neweś *et al.* 2017:87).

Üheks võtmepunktiks edukal töötajate kaasamisel organisatsiooni tegevustesse on rakendada ettevõttes võimalikult efektiivset info liikumist. Pirjol ja Radomir (2016) jagavad efektiivse kommunikatsioon rakendamise hierarhiliselt kolmele tasandile: fundamentaalne, strateegiline ja käitumuslik. Fundamentaalne tasand paneb aluse kommunikatsiooni protseduuridele ja töötajate kaasamisele. Strateegilist tasandit rakendatakse siis kui fundamentaalne tasand on organisatsioonis paigas. Strateegilisel tasandil keskendutakse täiustustele, muutuse läbiviimisele ning töötajate kaasamisele organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Viimane tasand ehk käitumuslik tasand keskendub eelkõige äri fookuse suuna ehitamisele ja aitab luua kindla ja ühise arusaama töötajatele ettevõtte eesmärgist turul (Pirjol, Radomir 2016).

Sisekommunikatsioon on olnud ajas muutuv ja on kohanenud vastavalt organisatsioonide eesmärkide muutumistele. Ajaloolise ülevaatenä on Brandon (1997) jaganud sisekommunikatsiooni arengu kolme arengufaasi. Esimene arengufaas oli tööstussuhete

edasiarendus, mille peamiseks eesmärgiks oli töötajates moraali parendamine. Moraali parendamiseks loodi uudiskirjad, mis sisaldasid informatsiooni organisatsiooni liikmete kohta ja samuti tervitusi organisatsiooni juhtkonna poolt. Teise faasi sisekommunikatsiooni eesmärgiks on uudiste edastamine, eelkõige faktide raporteerimine. Kolmanda faasi sisekommunikatsioon on osa organisatsiooni juhtimisest ning selle eesmärgiks on olla abiks juhtkonnale, seda eriti kui vahend strateegia rakendamisel. Tänapäevased organisatsioonid kasutavad sisekommunikatsiooni erinevate strateegiate rakendamise vahendina, mis on kolmanda faasi tunnus. Arengufaasid ei ole välja arenenud eelmistest faasidest, vaid nende eelkäijad on välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Sisekommunikatsiooni arengufaasid

	Faas I	Faas II	Faas III
Faasi eelkäija	Tööstussuhted	Ajakirjandus	Turundus
Eesmärk	Moraali parendamine	Uudiste edastamine	Strateegia rakendamine
Rõhuasetus	Indiviid	Faktid	Organisatsioon
Orientatsioon	Sõprussuhted	Raporteerimine	Abi juhtkonnale
Suhtumine	Personaalne	Skeptiline	Äriline eesmärkide saavutamiseks
Fookus	Inimesed	Üritused	Strateegia eesmärkide saavutamine

(allikas: Brandon 1997, autorite poolt koostatud).

Sisekommunikatsiooni olulisust on seostatud eduka töötajate kaasamisega organisatsiooni tegevustesse. Eelnevalt läbiviidud uuringud on leidnud, et sisekommunikatsiooni saab siduda töötaja pühendumisega ja pingutustega organisatsiooni eesmärkide täitmise nimel (Hayase 2009; Verčič, Vokić 2017; Chandani *et al.* 2016). Hayase (2009) leidis, et avatud suhtlus juhi-alluva vahel ning üldine võimaluse juhiga avatult suhelda esineb positiivne seos töötaja pingutamise keeruliste ametiülesannete täitmise puhul..

Pirjol ja Radomir (2016) läbiviidud uuring tõi välja, et efektiivne kommunikatsioon eeldab informatsiooni õigeaegset liikumist organisatsioonist ning ei piira vertikaalset kommunikatsiooni organisatsioonis. Kui töötaja ja juhtkonna vahel on eemaldatud võimalikud takistused, mis piiravad informatsiooni liikumist, aitab see tagada efektiivse sisekommunikatsiooni. Efektiivne kommunikatsioon tagab töötaja pühendumise organisatsioonile.

Samuti on usaldus organisatsioonis seotud sisekommunikatsiooniga. Togna (2004) uuris sisekommunikatsiooni mõju töötaja pühendumisele organisatsioonile. Tema artiklist järeldus, et edukas sisekommunikatsioon tagab usaldust organisatsioonis, mis omakorda tagab töötaja pühendumuse. Togna leiab, et usalduse ja eduka sisekommunikatsiooni koosmõju tagab töötaja pühendumuse organisatsioonile. Pühendumus-usaldus teooria (*The Commitment and trust theory*) kohaselt on nii pühendumuse kui ka usalduse olemasolul tagatud töötaja efektiivsus ja produktiivsus (Morgan, Hunt 1994). Selle põhjused on:

- töötatakse eesmärgiga hoida häid suhteid kolleegidega;
- valitakse pikas perspektiivis kasulikud otsused, mitte lühiajalist kasu toovaid otsuseid;
- kõrge riskiga otsuseid ei tehta, kuna eelduslikult pole kolleegid riskialtid.

Seoseid sisekommunikatsiooni ja innovatiivsuse vahel on uuringutes eelnevalt analüüsitud (Luoma-aho, Halonen 2010; Cannavacciuolo *et al.* 2015). Spencer (2003) leidis, et organisatsioonid, kus kommukeeritakse uuendustega seotud informatsiooni, on organisatsiooni innovatiivsuse loomisel võimekamad kui organisatsioonid kes informatsiooni oma töötajatega ei jaga. Hea meeskondade vaheline läbisaamine tõstab ettevõttes produktiivsust ja loovat probleemide lahendamist, mis on oluline põhi organisatsiooni innovatiivsuse soodustamisel (Ceschi *et al.* 2014). Sisekommunikatsioon on omakorda vajalik, et innovatiivsust soodustav keskkond oleks võimeline arenema. Pidev informatsiooni jagamine organisatsioonisiseselt aitab tõsta töötaja innovatiivset käitumist (Suh *et al.* 2018). Aamir (2013) toob välja, et töötaja kaasamisel, mida avatud sisekommunikatsioon kaasa toob, on positiivne seos töötaja innovatiivse käitumisega.

SamGnanakkan (2010) on toonud välja, et IKT sektori eripärasid. mis aitavad selgitada usalduse ja sisekommunikatsiooni, kui organisatsiooni innovatiivsust mõjutavate tegurite, tähtsust just IKT sektoris. IKT sektori töötajad omavad kõrget erialast kompetentsi, mistõttu on uute töötajate koolitamine kulukas ning nõuab IKT sektori organisatsioonidelt pingutust, et tagada töötajatele hea töökeskkond. Juhi alluva vaheline sisekommunikatsioon on IKT sektori töötajatele vajalik, kuna IKT sektoris töötavatel spetsialistidel on oluline rääkida kaasa organisatsioonis toimuvate tehniliste uuenduste ja arendustega seotud teemadel. Juhtkonna tasandil teabe jagamine töötajatega tagab, et organisatsiooni eesmärgid ja visiooni on üheselt mõistetavad kõikidele töötajatele, mis omakorda võimaldab töötajatel paremini mõista juhtkonna soove ja ootusi töötajatele püstitatud eesmärkide täitmisel. Mida rohkem on töötaja kaasatud ettevõtte eesmärkidesse, seda rohkem esineb töötajal usaldust otsese juhi suhtes.

Organisatsiooni sisekommunikatsioon on oluline produktiivse töökeskkonna loomisel (Boies *et al.* 2015; Cannavacciuolo *et al.* 2015). Ebaefektiivne vertikaalne ja horisontaalne sisekommunikatsioon aeglustab ja takistab uuenduste läbiviimist organisatsioonis (Cannavacciuolo *et al.* 2015). Organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõju organisatsiooni innovatiivsusele pole eelnevalt oluliselt palju uuritud kuna rohkem tähelepanu on pööratud töötaja kaasamisele meeskonnas (Verčič, Vokić 2017). Küll aga on uuritud organisatsiooni innovatiivsust kui meeskonna dünaamilal töötavat nähtust. Hästi toimiv meeskond ja efektiivne sisekommunikatsioon saavad aidata toetada innovatiivsuse rakendamist ettevõttes (Ceschi *et al.* 2014). Samuti on juhi ja alluva vahelist sisekommunikatsiooni organisatsiooni innovatiivsusega eelnevalt uuritud ja vertikaalse sisekommunikatsiooni tähtsust põhjalikult kirjeldatud. Kui töötaja saab anda tagasisidet ning avaldada arvamust juhtkonnale organisatsiooni protsesside kohta läbi sisekommunikatsiooni kanalite, siis aitab see protsesside täiendamist ja edukamat uuenduste elluviimist (Suh *et al.* 2018; Stachová *et al.* 2017). Seega lähtudes teooriast saab väita, et vertikaalne sisekommunikatsioon võib mängida innovatsiooni protsessi juhtimisel võtmerolli ja horisontaalne sisekommunikatsioon võibolla protsesside tõhususe seisukohast väga oluline. Sellest lähtuvalt püstitatakse järgmine hüpotees:

H2: Vertikaalsel sisekommunikatsioonil esineb tugevam positiivne seos organisatsiooni innovatiivsusega kui horisontaalsel sisekommunikatsioonil.

2. UURING ORGANISATSIOONI INNOVATIIVSUSEST IKT ETTEVÕTETES

2.1. Uuringu metoodika ja valim

Töö eesmärgi täitmiseks viidi läbi uuring kasutades kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks kasutati ankeetküsitlust, mis koosnes 64 küsimusest. Ankeedis kasutati põhinähtuste (innovatiivsus, usaldus, sisekommunikatsioon) mõõtmiseks kolme mõõtmisinstrumenti.

Sisekommunikatsiooni mõõtmiseks kasutati organisatsiooni kommunikatsiooni kliima küsimustikku (Dennis, 1974). Täpsemini on kasutatud mõõdikust modifitseeritud versioon *Dennis' Communicational Climate* küsimustikust Balakrishnan ja Masthan (2013) poolt. Mõõdikud eesmärk on mõõta tajutud sisekommunikatsiooni rahulolu organisatsioonis. Käesolev uuring käsitleb sisekommunikatsiooni ja suur tähelepanu pöörati juhi-alluva suhtlusele, organisatsioonis esinevale teabe kvaliteedile, juhi avatus töötajaga suhtlemisel ja juhtkonnapoolne tagasisidestamine. Et mõõta horisontaalset sisekommunikatsiooni kasutatakse muudetud juhi-alluva kommunikatsiooni mõõdikut, kus küsimused on tehtud ümber, et mõõta töötajate vahelise kommunikatsiooni kvaliteeti. Küsimuste tähendus ega sisu ei muutunud, küll aga muutus kellele küsimused on suunatud: ülemus (*supervisor*) muudeti kaastöötajaks (*coworker*) (Lisa 1). Mõõdik jaguneb järgmisteks alaskaaladeks:

- Juhi-alluva vaheline kommunikatsioon - 8 küsimust
- Juhi avatus töötaja suhtes - 3 küsimust
- Organisatsioonisisest liikuva informatsiooni kvaliteet - 9 küsimust
- Töötajate vaheline kommunikatsiooni rahulolu 8 küsimust

Usalduse mõõtmiseks kasutatakse Cook ja Wall (1980) usalduse mõõdikut. Cook ja Wall (1980) defineerivad inimestevahelist usaldust kui usku teise isiku kavatsustesse ja kindlustunnet teise isiku võimetes. Mõõdikus esitatud küsimused puudutavad nii juhi ja töötaja vahel ehk vertikaalset usaldust kui ka horisontaalne usaldus, mis esineb meeskonnasiseselt kui ka meeskondade vahel. Mõõdik jaguneb kaheks alaskaalaks:

- Vertikaalne usaldus - Töötaja tajutud usaldus juhi suhtes, 6 küsimust
- Horisontaalne usaldus - Töötaja tajutud usaldus kaastöötajate suhtes, 6 küsimust

Organisatsiooni innovatiivsuse hindamiseks kasutatakse Wang ja Ahmed (2004) poolt loodud organisatsiooni innovatiivsuse mõõdikut. Wang ja Ahmedi põhiselt organisatsioonis innovatiivsuse hindamine põhineb viiel innovatiivsuse kategoorial, mis aitavad hinnata organisatsiooni terviklikku innovatiivsust. Lihtsustatult on eesmärk mõõta organisatsiooni innovatiivsust töötajate vaatepunktist läbi viie erineva innovatiivsuse tunnuse. Kasutatavad alaskaalad on järgmised:

- Toote innovatiivsus- mille alaskaala keskendub eelkõige väidetele mis aitavad hinnata ettevõtte loodud toodete/teenuste edukust, funktsionaalsust ja eripära. Alaskaala koosneb neljast väitest.
- Turu innovatiivsus - mida iseloomustab eelkõige toode unikaalsus ja konkurentsivõime tegutseval turul. Alaskaala koosneb neljast väitest.
- Käitumuslik innovatiivsus - käsitleb kas ettevõttes julgustatakse ning aktsepteeritakse teistmoodi mõtlemist ideede väljatoomisel. Alaskaala koosneb neljast väitest.
- Strateegiline innovatiivsus - mis käsitleb kas ettevõtte üritab tagada strateegilise ja arendusliku suuna ettevõtte arenguks. Alaskaala koosneb neljast väitest.
- Protsessi innovatiivsus - kas ettevõtte on nõus looma uusi äri-, tootmis ja juhtimisprotsesse ettevõtte arenguks. Alaskaala koosneb neljast väitest.

Eialgu oli mõõdik seitsme palli Likerti skaalal, kuid antud uuringuks on see muudetud viie palli Likerti skaalale.

Uuring viidi läbi IKT ettevõtetes. Põhjuseks on IKT ettevõtete ärimudel, mis põhineb pidevalt protseduuride uuendamisel ja uuenduslike meetodide rakendamisel. IKT sektori

organisatsioonid peavad olema orienteeritud pidevale innovatiivsele tegevusele (Feshchuk, 2017). IKT sektori puhul on näiteks välja toodud vertikaalse sisekommunikatsiooni olulisus, kuna see aitab kommunikeerida olulisi ettevõtte siseseid teemasid töötajatele, kui oma ala spetsialistidele, et aidata tõsta töötajate kaasatust organisatsioonis ja seeläbi soodustada innovatiivsust (SamGnanakkan 2010).

Arvestades, et küsitletavad IKT ettevõtted on rahvusvahelised ja mitmed töötajad ei pruugi vallata eesti keelt, siis koostati küsimustik inglise keeles. Seda tehti ka põhjusega, et vältida mitme küsimustiku loomist, kuna IKT ettevõtetes töötamine nõuab ka eesti keelt kõnelevatelt töötajatelt inglise keele oskust. Kõikidele küsimustele vastati Likerti viie punkti skaalal põhjal (1 = *Strongly disagree* 5 = *Strongly agree*).

Küsitlus viidi läbi neljas erinevas IKT ettevõttes üle Eesti. Küsimustik oli avatud vastamiseks vahemikus 25.03-07.04.2019. Valimi suuruseks oli planeeritud 150 inimest. Eesmärk oli viia uuring läbi küpsetes ettevõtetes, mis on tegutsenud vähemalt 5 aastat, olles seejuures juurutanud innovatiivset tegevust. Küsimustik oli saadaval läbi portaali *Google Forms*.

Valimi suuruseks oli 126 inimest. Tabelis 3 on välja toodud valimi demograafilised omadused. Vastanutest enamik olid mehed (60,5%) ja väiksem osa moodustasid naised (39,5%). 27% vastanutest (34) on töötanud ettevõttes kolm kuni kuus aastat, millele järgneb 25,4% kes on töötanud suurusjärgus kaks aastat. Suurim vanusegrupp vastanute seast jääb 27 kuni 33 aasta vahele. Noorimad vastanud on 21-aastased ja vanim on 46-aastane. 35,7% vastanust töötasid tehnilises toes ja teeninduse osakonnas (*Support and service*) ning arendus ja tarneosakond (*Development and Delivery*) moodustas 29,4% vastanutest.

Tabel 3. Valimi Demograafilised omadused

Näitaja	Muutuja	Arv	Protsent
Sugu	Mees	76	60,5%
	Naine	50	39,5%
Aastaid Ettevõttes	Alla aasta	30	23,8%
	Kahe aasta ringis	32	25,4%
	3 kuni 6 aasta vahel	34	27,0%
	7 kuni 10 aasta vahel	18	14,3%
	üle 10 aasta	12	9,5%
Osakond	<i>Support and Service</i>	45	35,7%
	<i>Development and Delivery</i>	37	29,4%
	<i>Infrastructure</i>	6	4,8%
	<i>Human Resources</i>	4	3,2%
	<i>Product Operations</i>	25	19,8%
	<i>Other</i>	9	7,1%
Vanusegrupp	21 kuni 26 aastat	33	26,4%
	27 kuni 33 Aastat	62	49,4%
	34 kuni 40 aastat	19	14,7%
	40 kuni 46 aastat	60	9,5%

Allikas: Autorite koostatud

Kuna ettevõtted ei lubanud oma nimesid avalikustada, on tabelis 4 asendatud ettevõtte nimed kui A, B, C ja D. Uuringus osales: üks keskmise suurusega ettevõtte (A), üks väikese suurusega ettevõtte (B) ja kaks suuremat ettevõtet (C & D). Suurim osa vastanutest esindasid ettevõttest C (51,6%), mis on ka valimi suurim ettevõtte (676 inimest). Kokku 9,6% ettevõtte töötajatest vastasid küsimustikule. Väikseim osa oli ettevõttest B (10,3%), mis on valimis ka kõige väiksema suurusega ettevõtte (46 inimest). Vastanute osakaal ettevõtte töötajate arvust on 28,3%.

Tabel 4. Vastanute arv ettevõtete vahel

Ettevõtte	Inimeste arv	Protsent	Ettevõtte töötajate kogu arv	Protsent ettevõtte töötajate arvust
Ettevõtte A	17	13,50%	62	27,40%
Ettevõtte B	13	10,30%	46	28,26%
Ettevõtte C	65	51,60%	676	9,60%
Ettevõtte D	31	24,60%	137	22,62%
Kokku	126	100%		

Allikas: Autorite koostatud

Andmete analüüsimisel kasutati SPSS statistika programmi versioon 25.0.0. Enne andmete töötlemisel viidi läbi tunnuste korrigeerimine. Samuti pöörati ümber kõik väidete väärtused, mis olid negatiivselt sõnastatud. Kolm väidet pöörati organisatsiooni innovatiivsuse mõõdikus ja kaks väidet inimestevahelisel organisatsiooni usalduse mõõdikus. Kõigi kolme mõõdikuga viidi läbi faktoranalüüs, millele eelnes väidete vahelise korrelatsioonanalüüs. Faktoranalüüs viidi läbi varimax pööratud meetodiga. Faktoranalüüsi tulemusena moodustunud faktoreid kasutati edasises analüüsis (korrelatsioon – ja dispersioonanalüüs). Kõigil leitud faktoritega viidi läbi sisereliaablus kontroll, et kontrollida leitud faktori usaldusväärsust. Lisades 1, 2 ja 3 on väljatoodud faktorilahenduste ja faktortunnuste väärtused. Samuti kasutati töös dispersioonanalüüsi, et võrrelda moodustunud faktorite erinevusi ettevõtete vahel. Kasutati ühefaktorilise dispersioonanalüüsi (*One-way ANOVA*). Ettevõtete erinevuse täpsustamiseks, viidi läbi Post Hoc testi (Bonferroni meetodiga), et leida, mis faktoris erinevus esines. Väljatoodud faktorite seoste analüüsiks kasutati korrelatsioonanalüüsi. Korrelatsioonanalüüsi läbiviimisel kasutati Spearman'i kordajat. Korrelatsioonanalüüsi tulemused faktorite vahel esitati tabelina (vt Tabel 9). Järgnevas peatükis vaadeldakse usalduse organisatsioonis ja sisekommunikatsiooni seoseid organisatsiooni innovatiivsusega.

2.2. Usaldus organisatsioonis ja sisekommunikatsiooni seosed organisatsiooni innovatiivsusega

Käesolev peatükk keskendub andmete analüüsile ja tulemuste tõlgendamisele sidudes analüüsi varasemate uuringutega. Lisas 1 on välja toodud Varimax'i pööratud

faktorlahend organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõõdikule. Esialgses nelja alaskaalat sisaldavas faktoranalüüsis jagunevad väited faktorite peal laiali ning tekib palju ühislaaduvuse jagunemist. Selle lahendamiseks eemaldati kaks esialgse mõõdiku alaskaalat: informatsiooni kvaliteet (9 väidet) ja juhi avatus töötajate suhtes (3 väidet). Kahe alaskaala eemaldamisel jagunesid faktorid vastavalt:

- Vertikaalne sisekommunikatsioon ehk juhi-alluva kommunikatsioon, kus väidete sisu keskendub eelkõige juhi ja alluva vahelisest suhtlusest. Oma definitsioonilt saab käsitleda sisekommunikatsiooni suunda kui hierarhiliselt ülevalt alla liikuvat suhtlemist (vt joonis 3). Väited on koostatud töötaja perspektiivist: kuidas juht temasse suhtub, kas ja mis informatsiooni on ta nõus jagama ja kui avatud on töötaja suhtlemisel juhiga.

Cronbach'i Alfa (0,828) - 6 väidet

- Horisontaalne sisekommunikatsioon ehk töötajate vaheline kommunikatsioon, kus käsitletavat väidet keskenduvad eelkõige kaastöötajate omavahelisele suhtlemisele, seda tööalaselt meeskonna tasandil. Väidete sisu on sarnane juhi-töötaja sisekommunikatsioonile: kuidas töötajasse suhtuvad tema kaastöötajad, kas nad on nõus informatsiooni jagama ja kui avatud on töötaja suhtlema oma kolleegiga.

Cronbach'i Alfa (0,875) - 8 väidet

Vastavalt väidete jaotumisele saab jagada mõõdiku kaheks faktoriks: vertikaalne ja horisontaalne sisekommunikatsioon. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) näitaja on 0,845, mille alusel on leitud faktorlahend sobiv edasiseks analüüsiks (Williams *et al.* 2010). Faktorite sisereliaablus näitajad jäävad 0,80 - 0,875 vahele, mida saab lugeda kõrgeks usaldusväärsus näitajaks enamikes uuringutes (Taber, 2018).

Lisa 2 on Varimax'i meetodil pööratud faktorilahendi tulemused usalduse väidetele. Kaks väidet olid sisult negatiivselt sõnastatud ja enne faktoranalüüsi on väidete väärtused ümberpööratud. Kahel väitel esines faktoranalüüsil faktorlaadungi ühislaaduvus, mistõttu eemaldati need kaks väidet. Faktorlahenduse tulemused jaotuvad järgmiselt:

- Horisontaalne usaldus organisatsioonis, mida iseloomustab kaastöötajate vaheline usaldus töökeskkonnas. Väidete sisu oli eelkõige seotud kuidas töötaja tajub oma kaastöötaja tööalaseid võimeid, abivalmidust ja kohusetunnet. Väidete sisu illustreerimiseks on joonisel 1 toodud välja usalduse kujunemine läbi kaastöötajate kompetentsi, heatahtlikkuse ja usaldusväarsuse.

Cronbach'i alfa (0,769) - 5 väidet

- Vertikaalne usaldus, mida iseloomustab töötaja tajutud usaldus organisatsioonis juhi vastu. Väidete sisu on eelkõige seotud töötaja arvamusele juhi ja juhtkonna võimekusest, juhtide poolsest töötajate hindamisest, tagasiside vastuvõtmisest ja aususest.

Cronbach'i alfa (0,821) - 5 väidet

KMO näitaja on 0,770, mis näitab, et andmed on sobivad edasiseks analüüsiks (Williams *et al.* 2010). Leitud faktorite sisereliaablus näitajad jäävad 0,70 ja 0,85 vahele, mida loetakse enamikes uuringutes vastuvõetavaks (Taber, 2018).

Wang ja Ahmedi (2004) innovatiivsuse skaala originaal küsimustik põhineb eelkoostatud faktorite jaotumisel. Seega, enne faktoranalüüsi läbiviimist kontrolliti esialgse mõõdiku faktorite siserelibiaalsust. Nagu ka originaalskaalas, on negatiivselt sõnastatud kolm väidet ümber pööratud. Tabelis 5 on esitatud esialgse innovatiivsuse skaala faktorid, väidete arv, cronbach'i alfa ja väidetevaheline sisemine korrelatsioonikordaja (r). Nagu esialgses uuringus, on jagatud innovatiivsuse skaala viieks erinevaks faktoriks. Iga faktor sisaldab nelja väidet. Üldiselt on faktorite reliaabluse tulemused nõrgad. Strateegilise innovatiivsuse ja käitumusliku innovatiivsuse faktoritel esineb aktsepteeritav reliaablus näitaja ($\alpha > 0,7$), samuti on väidete vaheline korrelatsioonikordaja keskmise tugevusega ($r > 0,4$). Teistel skaaladel esineb cronbach'i alfa alla 0,70. Soovitud Cronbach'i alfa väärtus sotsiaaluuringute jaoks peab olema üle 0,70 (Taber, 2018).

Tabel 5. Innovatiivsuse skaala faktorite usaldusväärsus originaal skaala järgi

Faktor	Väidete arv	Cronbach'i Alfa	Sisemine korrelatsioonikordaja (r)
Toote innovatiivsus	4	0,559	0,272
Turu innovatiivsus	4	0,651	0,331
Käitumuslik innovatiivsus	4	0,745	0,429
Strateegiline innovatiivsus	4	0,702	0,405
Protsessi innovatiivsus	4	0,679	0,359

Allikas: Autorite koostatud

Kuna leitud esialgsete mõõdiku faktorite reliaablus ei ole piisav, kontrolliti organisatsiooni innovatiivsuse mõõdiku väidete jaotavust läbi faktoranalüüsi. Lisas 3 on esitatud Wang ja Ahmed (2004) organisatsiooni innovatiivsuse mõõdiku faktorlahend Varimax'i meetodil. Esimesest alaskaalast tekkisid väited, mis laadusid mitme faktori vahel ja seetõttu eemaldati analüüsist. Pärast kattuvate faktorlaadungite eemaldamist jäi esialgsest 20 väitest alles kaheksa väidet, mis jagunesid kolmeks faktoriks. Üks faktoritest sisaldab negatiivselt sõnastatud väiteid, mis on ümber pööratud. Kuna antud väited ei laadunud faktoritesse, otsustati pööratud väited faktoranalüüsist eemaldada, mille tulemusena moodustusid kaks faktorit. Samuti viidi mõlemal leitud faktoril läbi sisemise reliaabluse kontroll ja mõlemad leitud faktorid on aktsepteeritav Cronbach alfa näitajaga – 0,70-0,75 vahel (Taber 2018). Faktoranalüüsi KMO näitaja osutus piisavaks, et lugeda andmed analüüsiks sobivaks (0,701). Faktorlahendi tulemused jagunevad vastavateks faktoriteks:

- Strateegiline innovatiivsus, mis käsitleb, kuidas töötaja tajub organisatsioonis muutuste läbiviimist juhtkonna poolt, uute tehnoloogiate rakendamist, riskantsete otsuste vastuvõtmist ja uute strateegiate elluviimist.

Cronbach'i alfa (0,720) 3 väidet

- Käitumuslik innovatiivsus, mille väiteid iseloomustab, mismoodi organisatsioonis leitakse uutmoodi lahendusi ja kuidas julgustatakse indiviide uuendusi välja pakkuma.

Cronbach'i alfa (0,735) 3 väidet

Tabelis 6 on esitatud faktorite kirjeldav statistika. Kõige kõrgemad aritmeetilised keskmised esinevad eelkõige sisekommunikatsiooni faktoritel. Saab väita, et küsitletud ettevõtetes hinnangud sisekommunikatsioonile on kõrged ning seda nii horisontaalsel kui ka vertikaalsel suunal. Samuti esines vastanute hinnangul ettevõtetes kõrge horisontaalne usaldus, samas sellega võrreldes on vertikaalne usaldus tunduvalt madalamalt hinnatud. Võrreldes sisekommunikatsiooni ja usalduse faktoritega, on innovatiivsus hinnatud ettevõtetes madalama näitajaga kui eelnevatel skaaladel. Erandiks on käitumuslik innovatiivsus, mis on võrreldes teistega kõrgem.

Tabel 6. Leitud faktorite kirjeldav statistika

Faktorid	Artimeetiline keskmine	Std Hälve	Min	Max	Mediaan
Vertikaalne sisekommunikatsioon	4,38	0,65	1	5	4,50
Horisontaalne sisekommunikatsioon	3,99	0,62	2	5	3,90
Vertikaalne usaldus	3,74	0,85	1	5	3,80
Horisontaalne usaldus	4,22	0,64	2	5	4,40
Käitumuslik innovatiivsus	3,83	0,72	1	5	4,00
Strateegiline innovatiivsus	3,13	0,76	1	5	3,00

Allikas: Autorite koostatud

Hüpoteeside kontrollimiseks viidi läbi korrelatsioonianalüüs, et leida kas faktoranalüüsis leitud faktorite vahel esineb seos. Tabelis 7 on välja toodud faktorid ja nende vahelised korrelatsioonikordajad. Antud tabel sisaldab faktorite keskmist, standardhälbe näitajat, Cronbach'i alfat, olulisuse nivoo näitaja ja faktorite omavahelisi korrelatsioonikordajad. Korrelatsioonianalüüsi läbiviimisel on kasutatud Spearman korrelatsioonikordaja..

Tabel 7. Faktorite korrelatsioonanalüüsi tulemuste tabel

	Alaskaala	Art. keskmine	Std Hälve	Cron. Alfa	1	2	3	4	5
1	Vertikaalne sisekommunikatsioon	4,38	0,65	0,828	-	-	-	-	-
2	Horisontaalne sisekommunikatsioon	3,99	0,62	0,875	0,62*	-	-	-	-
3	Vertikaalne Usaldus	3,74	0,85	0,821	0,33*	0,39*	-	-	-
4	Horisontaalne Usaldus	4,22	0,64	0,769	0,45*	0,60*	0,26*	-	-
5	Käitumuslik innovatiivsus	3,83	0,72	0,735	0,37*	0,36*	0,44*	0,34*	-
6	Strateegiline innovatiivsus	3,13	0,76	0,720	0,28*	0,06	0,41*	-0,03	0,31*

* Olulisuse nivoo $\alpha=0,01$

Allikas: Autorite koostatud

Tabel 7 toob välja, et vertikaalsel usalduse faktoril esineb statistiliselt oluline keskmise tugevusega seos käitumusliku innovatiivsus faktori vahel ($r=0,44$), kui ka strateegilise innovatiivsus faktori vahel ($r=0,41$). Ehk mida kõrgem usaldus töötajal esineb juhi suhtes organisatsioonis, seda kõrgem on käitumuslik ja strateegiline innovatiivsus. Horisontaalsel usalduse faktoril esineb statistiliselt oluline seos käitumusliku innovatiivsus faktoriga ($r=0,34$), kuid strateegilise innovatiivsus faktoriga ei esine statistiliselt olulist seost. Seega mida kõrgem on töötajate vaheline usaldus organisatsioonis, seda kõrgem on käitumuslik innovatiivsus organisatsioonis. Küll aga horisontaalne usaldus ei mängi rolli strateegilise innovatiivsuse juures organisatsioonis.

Vertikaalsel sisekommunikatsiooni faktoril esineb statistiliselt oluline keskmise tugevusega seos käitumusliku innovatiivsus faktoriga ($r=0,37$), kuid natukene nõrgem on seos strateegilise innovatiivsus faktoriga ($r=0,28$). Mida parem on juhi alluva vaheline sisekommunikatsioon, seda kõrgem on käitumuslik ja strateegiline innovatiivsus organisatsioonis. Võrreldes horisontaalse sisekommunikatsiooni skaalaga esineb samuti horisontaalse sisekommunikatsioonil statistiliselt oluline seos käitumusliku innovatiivsus

faktori vahel ($r=0,36$), küll aga ei esine statistiliselt olulist seost strateegilise innovatiivsuse faktori vahel. Parem meeskonna sisene ja meeskondade vaheline sisekommunikatsioon aitab tagada kõrgemat käitumusliku innovatiivsust, aga seos strateegilise innovatiivsusega ei esine.

Kuna antud uuringus osalevad neli erinevat ettevõtet, on viidud läbi ka dispersioonanalüüs, nägemaks, kas ettevõtete vahel on erinevusi loodud alaskaaladel. Valimis olevad ettevõtted on oma sektori poolest samad, küll aga esineb nende vahel suuruse erinevus (kaks suuremat ja kaks väiksemat). Uuriti, kas ettevõtete vahel võib esineda erinevusi, mis tulenevad nende suurusest. Tabelis 8 on välja toodud ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused innovatiivsuse faktoritel ettevõtete vahel. Strateegilise faktoritega ettevõtete vahel olulisi erinevusi ei leitud. Küll aga on erinevused ettevõtete vahel käitumusliku innovatiivsuse faktoril. Lisas 5 on välja toodud Poc Hoc test (Bonferroni meetodil), et näha milliste ettevõtete vahel erinevus ilmneb. Ettevõtte C erines oluliselt ettevõtetest A ja B. Oma suuruselt on ettevõtted A (62 töötajat) ja B (46 töötajat) väiksemad võrreldes ettevõttega C (676 töötaja). Antud tulemust toetab eelnevalt mainitud uuring Lousã ja Mónico (2018) poolt. Väiksemate ettevõtete organisatsioonikultuur on rohkem seotud innovatsiooni protsessiga ja juhi roll on tunduvalt kõrgem innovatiivsuse rakendamisest töötajate poolt. Suuremad ettevõtted eelkõige keskenduvad innovatiivsuse panustamisele läbi kättesaadavatele ressursidele ja strateegia rakendamisele organisatsiooni võtmepositsioonides (Lousã, Mónico 2018; Frambach, Schilleweart 2002).

Tabel 8. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused innovatiivsususe faktorite jaotumisel ettevõtete seas

Alaskaala	Ettevõtted	Arv	Keskmine	Std. Error	Leven's Testi tõenäosus	Olulisuse tõenäosus (p)	F-statistik
Strateegiline innovatiivsus	Ettevõtte A	17	3,24	0,26	0,00	0,18	1,66
	Ettevõtte B	13	3,36	0,12			
	Ettevõtte C	65	2,98	0,09			
	Ettevõtte D	31	3,27	0,13			
Käitumuslik innovatiivsus	Ettevõtte A	17	4,16	0,16	0,75	<0,01*	5,09
	Ettevõtte B	13	4,31	0,15			
	Ettevõtte C	65	3,64	0,09			
	Ettevõtte D	31	3,85	0,13			

* Keskmise erinevus on statistiliselt oluline $p < 0,05$

Allikas: autorite koostatud

Tabelis 9 on ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused (*One-Way ANOVA*) usalduse faktorite jaotus ettevõtete seas. Horisontaalsel usaldusel ei esine statistiliselt olulisi erinevusi ettevõtete vahel. Küll aga esineb vertikaalsel usaldusel faktoril ettevõtete vahel statistiliselt olulisi erinevusi (olulisustõenäosuse näitaja on alla $p < 0,05$). Seetõttu võib esineda vertikaalsel usaldusel erinevus vähemalt kahel ettevõtte vahel.

Tabel 9. Ühefaktorilise dispersioonanalüüsi tulemused usalduse jaotumisel ettevõtete seas (*One-way ANOVA*)

Alaskaala	Ettevõtted	Arv	Keskmine	Std. Error	Leven's Testi tõenäosus	Olulisuse tõenäosus (p)	F-statistik
Vertikaalne usaldus	Ettevõtte A	17	3,89	,20	0,04*	0,03*	2,88
	Ettevõtte B	13	4,29	,23			
	Ettevõtte C	65	3,58	,10			
	Ettevõtte D	31	3,73	,15			
Horisontaalne usaldus	Ettevõtte A	17	4,29	,15	0,16	0,92	0,09
	Ettevõtte B	13	4,35	,17			
	Ettevõtte C	65	4,21	,08			
	Ettevõtte D	31	4,28	,12			

* Keskmise erinevus on statistiliselt oluline $p < 0,05$

Allikas: Autorite koostatud

Erinevuse leidmiseks ettevõtete seas viidi läbi Post Hoc test (Bonferroni meetodil), et võrrelda ettevõtete vahelisi gruppide keskmiste erinevusi (Lisa 4). Statistiliselt oluline erinevus esineb just ettevõtete B ja C vahel. Ettevõtte C tajutud vertikaalne usaldus on tunduvalt madalam kui ettevõtte B oma. Need ettevõtted on väga erinevad oma töötajate arvu ja suuruse poolest: ettevõttes C on 676 töötajat, ettevõttes B on 46 töötajat. Eelnevatest uurimustest on leitud ettevõtte suuruse mõjul vertikaalse usalduse tekkele ning üleüldisele usalduse teadvustamisele (Byolk *et al.* 2015). Suurematel ettevõtetel esineb tihtipeale oluliselt nõrgem töötaja usaldus organisatsiooni vastu, kui väiksematel ettevõtetel (Byolk *et al.* 2015). Feschuk (2017) toob välja, et suuremates organisatsioonides on protseduurid paremini paika pandud, mis takistab nende ettevõtete paindlikkust. See omakorda tekitab organisatsioonisisest kliimat, mis ei põhine töötajate ja juhtide vahelisel usaldusel, vaid töötaja usaldusel organisatsiooni protsesside vastu. Usaldus protsesside vastu on osa institutsionaalsest ehk umbisikulisest usaldusest organisatsioonis. On leitud, et suurematel ettevõtetel on rohkem teadlikkust usalduse tähtsusest organisatsioonis, mis aitab tõsta konkurentsivõimet turul ja arendada innovatiivset tegevust.

Ühefaktoriline dispersioonanalüüs viidi ka läbi sisekommunikatsiooni faktorite vahel (vt Lisa 6). Tulemustest selgub, et nii horisontaalsel kui ka vertikaalsel sisekommunikatsiooni faktoritel ettevõtete vahel olulisi erinevusi ei leitud. Võimalik, et ettevõtte suurus IKT sektoris ei oma seost sisekommunikatsiooni puhul võrreldes usaldusega organisatsioonis. Samuti kui võrrelda dispersioonanalüüsi tulemusi käitumusliku innovatiivsusega esineb nende keskmiste väärtuse vahel erinevusi.

Esimese hüpoteesi (H1) kontrollimiseks võrreldi analüüsis nii horisontaalse kui vertikaalse usalduse faktoreid kahe innovatiivsuse faktoriga. Analüüsi käigus selgus, et vertikaalsel usaldusel esineb seos mõlema innovatiivsuse faktori vahel. Antud tulemust aitab kinnitada ka läbiviidud ühefaktoriline dispersioonanalüüs, mis tõi välja vertikaalse usalduse ja käitumusliku innovatiivsuse keskmised hinnangud on omavahel sarnased. Töötajate innovatiivne käitumine organisatsioonis eeldab eelkõige uute lahenduste kasutamist ja loomist. Kui töötaja tajub, et ettevõtte juhtkond kohtleb neid ausalt ja on pädev ettevõtte juhtimises, aitab see omakorda tõsta töötaja julgust võtta riske töökeskkonnas, mis aitab julgustada uuendusi ja muudatusi läbi uute lahenduste, mida

tavapäraselt ei kasutata. Töötajad ei karda juhi ees teha ettepanekuid ja tuua uuendusi ettevõtte tegevustesse. Samuti kui juhtkond on nõus võtma vastu riskantseid otsuseid, loomingulisi lahendusi ja uuendusi ettevõtte arengu jaoks, aitab omakorda kindlustada töötaja usaldust juhtkonna pädevuse suhtes. See väljendub eelkõige strateegilisest innovatiivsuse faktorist, kui töötaja on kaasatud ettevõtte toimuvatesse muudatusse.

Võrreldes vertikaalse usaldusega organisatsioonis, esineb horisontaalsel usaldusel tunduvalt nõrgem seos innovatiivsuse faktorite suhtes. Innovatiivsuse faktorite vahel esines horisontaalsel usaldusel eelkõige tugevam seos käitumusliku innovatiivsusega, mida saab käsitleda kui meeskonna võimekust muutuda ja uuendusi vastu võtta. Horisontaalne usaldus põhineb meeskonna siseselt toimival koostööl ja tööalasel kompetentsusel. Kaastöötajate vaheline usaldus aitab vähendada meeskonna sisest ebakindlust ja tõstab grupisisese kompetentsi tööülesannete täitmisel. IKT sektoris on rõhk just spetsialistide vahelisel pädevusel tööülesannete täitmist, millega aidatakse meeskonna vahel lahendusi leida.

Küll aga erinevalt vertikaalsest usaldusest ei esinenud strateegilisel innovatiivsuse faktoril statistiliselt olulist seost horisontaalse usaldusega. Kui lähtuda strateegilise innovatiivsuse faktori väidete sisust, keskenduvad väited eelkõige töötajate vaatest otsustele, mis põhinevad juhtkonna tegevusel (vt Lisa 3). Saab väita, et töötajate vaheline usaldus ei puutu kokku tegevustega, mis mõjutavad juhtkonna otsuseid organisatsiooni tegevuste kohta. Juhtkonna otsused on eelkõige seotud juhi positsioonil olevate inimeste kompetentsusega mitte kaastöötajate omadega. Üldistava tulemusena saab öelda, et kuigi töötaja ja meeskonna vahelisel horisontaalsel usaldusel esineb seos innovatiivsusega ettevõttes, on siiski vertikaalne usaldus innovatiivsusega rohkem seotud.

Paralleele saab tuua ka teiste eelnevalt käsitletud uuringutega. Loomingulisus on üks põhitegureid, mis indiviidi käitumusliku innovatiivsust mõjutab (Amabile 1997). Boies *et al.* (2015) uuringu kohaselt ilmneb, et vertikaalne usaldus on oluliselt tähtsam töötaja loomingulisuse soodustamisel kui horisontaalne usaldus. Ellonen *et al.* (2008) uuring leidis samuti vertikaalse usalduse olulisust organisatsioon innovatiivsuse uurimisel. Soome IKT sektori näitel, seda eelkõige seotuna toetuse leidmisega uutele ideedele. Töötajate usaldus juhi suhtes on oluline, kuna see tekitab töötajas kohustustunnet

sooritada oma ülesandeid edukalt ning samuti vähendab ebakindlust, mis kaasneb juhi-alluva vastastiku usalduse puudumisel (Konovsky.Pugh, 1994).

Innovatiivsus, nagu igasugune muudatus eksisteerivas struktuuris, on oma olemuselt riskantne, mistõttu on usaldus juhtide ja töötajate vahel oluline, et leevendada tajutavat riski (Hughes *et al.* 2018). Kõrge usaldus juhi vastu tekitab psühholoogiliselt turvalise töökeskkonna, mis omakorda innustab töötajat olema loomingulisem ning innovatiivsem (Zhang, Zhou, 2014). Seega juhi ja töötaja vahelisel usaldusel esineb roll organisatsiooni innovatiivsuse puhul Eesti IKT sektoris. Seetõttu saab kinnitada püstitatud hüpoteesi (H1), kuna antud juhul on innovatiivsus rohkem seotud juhi ja alluva vahelise usaldusega, kui meeskonna sisese usaldusega.

Teise hüpoteesi (H2) kontrollimiseks võrreldi sisekommunikatsiooni faktoreid innovatiivsuse faktoritega. Samuti nagu vertikaalse usaldusega organisatsioonis esineb ka vertikaalse sisekommunikatsiooni vahel seos mõlema innovatiivsuse faktorite vahel. Töötaja kaasamine uute lahenduste loomisele vajab juhi poolt soovide ja vajaduste selget edastamist töötajale. Kui spetsialist on kaasatud juhi poolt uute lahenduste loomisele, siis läbi selle on võimalik anda töötajal tagasisidet juhtkonna poolsetele ettepanekutele. See omakorda aitab kaasa uuenduslike ideede täiendamisele, kuna töötajatel on võimalik tuua välja tugevusi ja puudusi idee ja selle rakendamise kohta. Läbi selle saab organisatsioon rakendada oma töötaja individuaalseid kompetentse võimalikult efektiivselt. Samuti, IKT sektori töötaja, kui oma ala spetsialist, saab anda rohkem informatsiooni tööalase lahenduse leidmisel juhul kui on avatud suhtlemine töötaja ja juhi vahel, mis tagab detailsema informatsioonivahetuse, kuna kahe osapoole vahel on eemaldatud suhtlust takistavad tegurid.

Horisontaalsel sisekommunikatsioonil leiti samuti seos käitumusliku innovatiivsuse faktori vahel. Strateegilise innovatiivsuse faktoril ei esine seost töötajate vahelise sisekommunikatsiooniga. Võimalik, et uuenduste ja turgudega seotud strateegiate loomine juhtkonna poolt ei seostu horisontaalse sisekommunikatsiooniga, kuna antud protsesside loomine toimub juhtkonna tasandil. Töötajate vaheline kommunikatsioon võib mõjutada meeskonna sisest ametialast pädevust, mis soodustab innovatiivsust. Küll aga ei pruugi sel esineda seost ettevõtte strateegilise tasandi otsustel mis on seotud

innovatiivsuse rakendamiseks. Juhi-alluva vahelises suhtluses on võimalik anda tagasisidet juhtkonna strateegilise valikule, kuid töötaja-töötaja vahelises suhtluses ei pruugi see olla sama efektiivne. Samuti dispersioonanalüüsis leiti, et sisekommunikatsiooni puhul puuduvad erinevused ettevõtete vahel. See võib tähendada, et seos sisekommunikatsiooni ja innovatiivsuse vahel on indiviidipõhine, kuid ei esine ettevõtte tasandil. See võib tähendada, et töötaja tajub sisekommunikatsiooni ja innovatiivsust sarnaselt, kuid selle pinnalt ei saa väita, et kõrgemalt hinnatud sisekommunikatsiooniga ettevõtted on innovatiivsemad.

Vaadates väidete sisu faktorit, siis ühte väidet saab tõlgendada kui meeskonna tasandile suunatud väidet (vt Lisa 3). Uute lahenduste improviseerimine nõuab töötajatelt omavahel suhtlemist, eriti kui töötajal võivad olla eri võimed ja pädevus probleemide lahendusteks. Boies *et al.* (2015) uuring leidis, et meeskonnad kelle juht suhtleb meeskonnaga avatult ning on oma tegevusega eeskujuks töötajatele, töötavad produktiivsemalt, kui meeskonnad, kelle juhid ei suhtle avatult. Seega juhi oskustel on oluline roll meeskondade arengule, mis omakorda aitavad tõsta meeskonna kompetentsi, mis omakorda arendab organisatsiooni innovatiivsust. Hayase (2009) uuring käsitles samuti avatud suhtlust juhiga tähtsate tööülesannete lahendamisel. Kui töö on töötajale tähenduslik ja keerulisem, siis saab see kaasa tuua edukama uuenduslike meetodite rakendamist ettevõtte siseselt. Togna (2014) poolt läbiviidud uuring on toonitanud töötaja-juhi vahelise sisekommunikatsiooni olulisust töötaja pühendumuse tekkel.

Eelnevalt on teooria peatükis selgitatud, et tuginedes pühendumus-usaldus teooriale (*The commitment and trust theory*) on pühendunud töötaja efektiivne ja produktiivne, mis omakorda soodustab organisatsiooni innovatiivsust (Morgan, Hunt 1994; Aamir 2013). Boies *et al.* (2015) rõhutavad, et töötajate vaheline sisekommunikatsioon on organisatsiooni innovatiivsusele oluline, kuna see soodustab dialoogi ja arutelu töötajate vahel, mis viib omakorda kaasa uudsete lahenduste tekkele organisatsioonis. Glińska-Neweś *et al.* (2017) uuring rõhutab samuti, et töötajapõhise innovatiivsust soodustavaks teguriks on sellise keskkonna loomine, kus töötajad saavad jagada oma teadmisi ja kogemusi. See aitab luua ühist eesmärki organisatsiooni igapäevaste protsesside parendamisel. Üldistades eelnevalt mainitud arutelu saab kinnitada teise hüpoteesi (H2),

kuna vertikaalsel sisekommunikatsioonil esineb tugevam seos organisatsiooni innovatiivsusega kui horisontaalsel sisekommunikatsioonil.

Autorite poolt läbiviidud uuringus esines teatuid piiranguid. Uuringu valim jäi väiksemaks kui planeeritud, mis ei võimalda teha üldistavaid järeldusi IKT sektori kohta, vaid annab indikatsiooni. Samuti keskendus see ainult IKT sektorile ja ei käsitle teisi tehnoloogia sektoreid, mis samuti on orienteeritud uuendustele. Läbiviidud uuringus käsitleti usaldust organisatsioonis ja sisekommunikatsiooni erinevaid suundi, mitte nende alakomponente. Võimalikuks uuringu edasiarendamiseks on käsitleda usaldust organisatsioonis ja sisekommunikatsiooni erinevate alakomponentidena ning analüüsida neid eraldiseisvana. Tulevikuks saab uuring aidata täiustada organisatsioonis töötajate kaasamisprotsesse, et maksimeerida töötaja efektiivsust lahenduste loomisel. Uuring toob kasu IKT ettevõtetele, luues teadmist töötaja innovatiivsuse kompetentsi rakendamisest, aitades sellega soodustada ettevõttes tegureid, mis on olulised organisatsiooni innovatiivsuse arengule, millega saab tagada jätkusuutlik ja konkurentsivõimeline ettevõte.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni innovatiivsus on ettevõtte pideva konkurentsivõime tagamise eelduseks, mistõttu on oluline leida, kuidas seostuvad organisatsiooni innovatiivsusega usaldus organisatsioonis ja sisekommunikatsioon. Innovatiivsus on seotud organisatsiooni võimekusega luua uuendusi ja seda erinevatel suundadel. Suundadeks saavad olla uuendatud tooted ja protsessid, uuendusliku strateegia rakendamine, protsesside täiustamine ja käitumusliku innovatsiooni julgustamine. IKT sektori ärimudel on orienteeritud pidevale innovatiivsele tegevusele ja peab leida pidevalt võimalusi, kuidas seda soodustada.

Usaldus organisatsioonis ja sisekommunikatsioon on tegurid, mida saab seostada organisatsiooni innovatiivsusega. Oma suunalt esineb usaldus organisatsioonis nii vertikaalselt kui ka horisontaalselt. Horisontaalne usaldus organisatsioonis tagab produktiivse ja koostööle orienteeritud meeskonna. Vertikaalne usaldus tagab töötaja pühendumise organisatsioonile, mis omakorda tagab tööalase loomingu ning julgustab töötajat võtma riske. Sisekommunikatsiooni eesmärk ettevõttes on tööalase informatsiooni jagamine nii meeskonna siseselt ehk horisontaalselt ja juhi alluva vahel ehk vertikaalselt, seda nii ametlikult kui ka mitteametlikult, seda läbi erinevate kanalite. Eelnevad uuringud on sidunud usaldust organisatsioonis ja sisekommunikatsiooni organisatsiooni innovatiivsusega ning leidnud nende vahel seoseid. Teooria osas loodi kaks hüpoteesi, mida hiljem kontrolliti.

Uuringu eesmärgis lähtuvalt viidi kvantitatiivse meetodina läbi ankeetküsitlus, mis koostati kolme mõõdiku järgi: tajutud usaldus organisatsioonis, sisekommunikatsioon ja organisatsiooni innovatiivsus. Usaldus organisatsioonis ja sisekommunikatsiooni faktorid jagati vastavalt organisatsioonis esinevale suunale. Innovatsiooni mõõtmiseks põhineti käitumusliku innovatsiooni ja strateegilise innovatsiooni faktoritel. Tulemuste saamiseks võrreldi seoseid innovatsiooni faktoreid usalduse ja sisekommunikatsiooni faktoritega.

Analüüsi tulemused näitavad, et nii vertikaalne usaldus kui sisekommunikatsioon on tugevamalt seotud innovatiivsuse faktoritega. Kui töötaja tajub juhi suhtes kõrgemat usaldust, siis see julgustab töötajat võtma rohkem riske ja ta ei karda vigade tegemist, mis omakorda julgustab uuenduslike otsuste vastuvõtmist töötaja poolt. Samuti julgustab see töötajat andma tagasisidet juhtkonna tegevusele, mis omakorda soodustab innovatiivsust organisatsioonis. Vertikaalne sisekommunikatsioon aitab tagada töötaja kaasamist uuenduslike lahenduste loomisesse, mis omakorda tekitab töötajas pühendumust organisatsiooni vastu. See asjaolu on oluline IKT sektoris, kus töötajad on oma ala spetsialistid, seetõttu on neile kaasatus organisatsiooni innovatiivsuse strateegia loomisel oluline.

Võrreldes innovatiivsuse faktorite seost horisontaalse usalduse ja sisekommunikatsiooni faktoritega, oli nende vahel leitud seos nõrgem. Seda saab põhjendada sellega, et uuendusi puudutav strateegia võetakse organisatsioonis vastu juhtkonnas, mistõttu töötajate vaheline usaldus ja sisekommunikatsioon ei ole selle juures niivõrd olulised kui töötaja ja juhi vaheline.

Läbiviidud uuring omab piiranguid, mida tulemuste tõlgendamisel tuleb arvesse võtta. Uuringu valim oli planeeritud väiksem, seega uuringu tulemusi ei saa üldistada kogu Eesti IKT sektorit kohta, kuid siiski annab indikatsiooni usalduse, sisekommunikatsiooni ja organisatsiooni innovatiivsuse kohta. Edasine töö arendamise võimalus on jagada sisekommunikatsioon ja usaldus alakomponentideks, millega põhjalikumalt analüüsida usalduse ja sisekommunikatsioon seoseid organisatsiooni innovatiivsusega.

Käesolev töö toob välja, et IKT sektori ettevõtete puhul on oluline luua usalduslik töökeskkond ja avatud sisekommunikatsioon organisatsioonis, et aidata kaasa organisatsioonis toimuvatele uuendustele. Töötajatele on oluline, et nad saaksid ilma piiranguteta suhelda juhtidega ning teha ettepanekuid organisatsiooni töö parandamiseks. Samuti on oluline aspekt tagasiside andmisel juhtkonna tegevustele, mis omakorda aitab kaasa töötaja pühendumisel organisatsioonis. Ettevõtte jaoks on oluline, et töötajad oleks võimalikud produktiivsed ja loovad uute lahenduste loomisel, et aidata ettevõttel tagada konkurentsieelis.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Aamir A.C., (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 606–27.
DOI: 10.1108/JMP-09-2011-0050
2. Ahmed, P.K. (1998), Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 30-43. ,
DOI: 10.1108/14601069810199131
3. Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. DOI:10.2307/41165921
4. Atkinson, S. and Butcher, D. (2003), “Trust in managerial relationship”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 4, pp. 282-304.
5. Balakrishnan, C., Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport; *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 3(8).
<http://www.ijsrp.org/research-paper-0813/ijsrp-p2059.pdf>
6. Brandon, M. C. (1997). From the three Bs to the high Cs. *Communication World*, 14(5/6), 18
URL:<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN024588610&site=eds-live>
7. Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080–1094.
DOI: 10.1016/j.leaqua.2015.07.007
8. Boukis, A. (2015). Managing Innovation within Organizations. Product Innovation through Knowledge Management and Social Media Strategies, Chapter: Managing Innovation within Organizations, Publisher: IGI Global

9. Branzei, O., Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 75-105.
DOI: 10.1016/j.jbusvent.2004.10.002
10. Bylok, F., Cichobłaziński, L., Pabian, A., & Zawada, M. (2015). Role of a Manager in Creating Organizational Trust in Small and Medium-Sized Enterprises. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 45–52.
URL;<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111356815&site=eds-live>
11. Cannavacciuolo L., Capaldo G., Rippa P. (2015). Innovation processes in moderately innovative countries, the competencies of knowledge brokers. *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 9(1): 63–82
URL:<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN368463587&site=eds-live>
12. Ceschi A., Dorofeeva K., Sartori R. (2014). Studying teamwork and team climate by using a business simulation: how communication and innovation can improve group learning and decision-making performance. *European Journal of Training and Development* 38(3): 211–230 DOI: 10.1108/EJTD-01-2013-0004
13. Chandani, A., Mehta M., Mall A., Khokhar, V., (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*. 9(10). DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i15/92145
14. Christensen R. 1997. Where is HR? *Human Resource Management*, 36(1), 81—84. DOI:10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<81::AID-HRM13>3.0.CO;2-H
15. Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. and Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 75(12), 409-22. DOI: 10.1348/096317902321119574
16. Cook, J. and Wall, T. (1980) New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52. DOI:10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x

17. Dennis, H.S. (1974). A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, FN.
URL:<https://docs.lib.purdue.edu/dissertations/AAI7517179/>
18. Dietz, G., Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*. 35(5), 557–588. DOI: 10.1108/00483480610682299
19. Dirks, T.K., Ferrin, L.D. (2001). The Role of Trust in Organizational Setting, *Organization Science*. 12, 450-467.
20. Duch-Brown, N., de Panizza, A., & Rohman, I. K. (2018). Innovation and productivity in a science-and-technology intensive sector: Information industries in Spain. *Science and Public Policy*, 45(2), 175–190.
DOI: 10.1093/scipol/scx072
21. Eesti Infoühiskonna arengukava 2020 (2013). Majandus- ja Kommunikatsiooni Ministeerium.
https://www.mkm.ee/sites/default/files/elfinder/article_files/eesti_infouhiskonna_arengukava.pdf
22. Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181. DOI: 10.1108/14601060810869848
23. Enyia D., Eze, O., (2016). The Role of Formal and Informal Communication in Determining Employee Affective and Continuance Commitment in Oil and Gas Companies. *International Journal of Advanced Academic Research*. 2. 33-44. URL: <https://www.ijaar.org/articles/Volume2-Number9/Social-Management-Sciences/ijaar-sms-v2n9-sep16-p8.pdf>
24. European Commission. (2018). *Policies, information and services. 2020 climate & energy package*.
URL:https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2020_en
25. Feshchuk M. 2017. Innovation strategies and performance distribution of ICT-industry's companies, *Stockholm Business School*, Master Thesis work
URL: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1139501/FULLTEXT01.pdf>
26. Frambach, R., T., Schillewaert N. (2002). "Organizational innovation

- adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research." *Journal of Business Research*, 55(2): 163-176 URL:
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN105441691&site=eds-live>
27. Gillespie Nicole A., & Mann Leon. (2004). Transformational leadership and shared values; the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, (6), 588 DOI:10.1108/02683940410551507
 28. Glińska-Neweś, A., Sudolska, A., Karwacki, A., & Górka, J. (2017). Innovations among people. How positive relationships at work can trigger innovation creation. *E+M Ekonomie a Management*, 20(3), 84–100. DOI:10.15240/tul/001/2017-3-006
 29. Granovetter, Mark. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology* 91 (November): 481-510 URL:<https://sociology.stanford.edu/publications/economic-action-and-social-structure-problem-embeddedness-0>
 30. Grudzewski & K. Irena, Hejduk & Anna, Sankowska. (2008). Trust Management - *The New Way in The Information Society. Economics and Organization of Enterprise*. 2. 2-8. DOI:10.2478/v10061-008-0012-z.
 31. Hassan, M., Vatansever, N., Semerciöz, F., Aksel, I. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. *International Business Research*. 5. DOI: 10.5539/ibr.v5n8p33
 32. Hargie, O. (2016) The importance of communication for organisational effectiveness. In Lobo, F. (ed.) *Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Braga, Portugal: Axioma. pp. 15-32. DOI: 10.17990/Axi/2016_9789726972556_015
 33. Hayase, Lynn Kalani Terumi, (2009). "Internal communication in organizations and employee engagement" UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 1176. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.674.6796&rep=rep1&type=pdf>
 34. Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical

- recommendations. *Leadership Quarterly*, 29 (5), 549-569. URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=vdc.100073112487.0x000001&site=eds-live>
35. Jones, Dr. G. E. (2017). Knowledge sharing and technological innovation: The effectiveness of trust, training, and good communication. *Cogent Business & Management*, 4(1).
URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=vdc.100075672906.0x000001&site=eds-live>
 36. Jussila, J. J., & Suominen, A. (2009). Organizational Innovation Capability. *Unpublished*, DOI:10.13140/rg.2.1.4823.4088
 37. Konovsky, M., & Pugh, S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. URL: https://www.researchgate.net/publication/13162626_Citizenship_Behavior_and_Social_Exchange
 38. Kordel, P. 2002. Zaufanie a proces tworzenia strategii przedsiębiorstwa. *Organizacja i kierowanie*, 2(108), 83–88.
 39. Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal Of Innovation Management*, (3), 377. DOI: 10.2307/256704
 40. Lousã E., Mónico L. (2018). How can leadership and organizational culture predict innovation in small, medium and large enterprises?. *Journal of Organizational Management Studies* 1-15. DOI: 10.5171/2018.703891
 41. Lukes M. , Stephann U, (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158. DOI: 10.1108/IJEBr-11-2015-0262
 42. Luoma-aho V., Halonen S. (2010). Intangibles and Innovation: The Role of Communication in the Innovation Ecosystem University of Jyväskylä; *Innovation Journalism*, 7, 2.
URL: <http://www.innovationjournalism.org/archive/INJO-7-2.pdf>

43. Mackenzie, M. L. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30(6), 529–541.
DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.001
44. Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
URL: <http://www.jstor.org/stable/258792>
45. Ming-Chuan Yu, Qiang Mai, Sang-Bing Tsai & Yi Dai. (2018). An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability. *Sustainability*, 10, 3, 864
DOI:10.3390/su10030864
46. Nada, N. Gaylani, N. A., Elgelany, A. Barriers facing the diffusion of innovation in ICT sector in Sudan. (2014). 2014 IEEE 8th International Conference on Application of Information and Communication Technologies (AICT), *Application of Information and Communication Technologies (AICT)*, 2014 IEEE 8th International Conference On, 1
47. Pirjol, F., Radomir, L.L., (2016). Internal Communication - Its Role and Performance in Developing the Strategy of an Organization. *Management and Economics Review*, 1(1). URL: <http://mer.ase.ro/files/2016-1/5.pdf>
48. Pistol, L., & Ungureanu, A. (2010). The Importance of Communication in Project Management. *International Conference on Economics & Administration Proceedings*, 508–514.
49. Rangone, A. (1999.). A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233-248
URL: <https://www-jstor-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/40229015>
50. SamGnanakkan S. (2010). Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals. *Journal of Management Research* , 10(1), 39–61. URL:
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=49140360&site=eds-live>

51. Skarzynski, P. and Gibson, R. (2008). *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*, Boston, USA: *Harvard Business School Press*.
52. Spencer, J. (2003). Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel display industry. *Strategic Management Journal*, 24(3), 217–233. DOI: 10.1002/smj.290
53. Stachová, K., Stacho, Z., & Vicen, V. (2017). Efficient Involvement of Human Resources in Innovations through Effective Communication. *Business: Theory & Practice*, 18(1), 33–42. DOI: 10.3846/btp.2017.004
54. Suh, J., Harrington, J., & Goodman, D. (2018). Understanding the Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, 47(2), 217–244.
URL: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN616013901&site=eds-live>
55. Stahle, P., Sotarauta, M. and Pöyhönen, A. (2004). Leadership of Innovative Environments and Organizations, *Publication of Finnish Parliament 6/2004*, Helsinki. URL: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_6+2004.pdf
56. Verčič A.T., Vokić N.P., (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43 (5), 885-893.
DOI: 10.1016/j.pubrev.2017.04.005
57. Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
DOI: 10.1108/14601060410565056
58. Williams, B., Brown, T., Onsmann, A. Exploratory Factor Analysis: A Five-step Guide For Novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 2010, Vol. 8, No. 3, 1-13 p. URL: <https://ro.ecu.edu.au/jephec/vol8/iss3/1>
59. Yeomans, L., FitzPatrick, L. (2017). Exploring Public Relations. Pearson Education, *Internal communication*. London, United Kingdom.

60. Yliherva, J. (2004), Management model of an organisation's innovation capabilities development of innovation capabilities as part of the management system, dissertation, *Department of Industrial Engineering and Management*, University of Oulu, Oulu
61. Yusof, N., Mohd, W. (2011). Factors Affecting Housing Developers' Readiness to Adopt Innovative Systems. *Housing Studies*, 26(3), 369-384.
DOI: 10.1080/02673037.2011.542097
62. Taber K. (2017). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*. 1-24. DOI:10.1007/s11165-016-9602-2.
63. Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *Journal of Psychology*, 143(1), 45-66 [URL: http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=sph&AN=35682050&site=eds-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=sph&AN=35682050&site=eds-live)
64. Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, 150-164.
URL:<http://search.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN354205543&site=eds-live>

LISAD

Lisa 1. Faktor lahendus sisekommunikatsiooni mõõdikule

Väited	Faktorid	
	Vertikaalne	Horisontaalne
Your coworkers really understand your work problems. (Horisontaalne)	,129	,577
Your coworkers expresses their confidence to your ability to perform the worktasks. (Horisontaalne)	,168	,499
Your coworkers encourage you to let them know when things are going wrong on the job. (Horisontaalne)	,284	,669
Your coworkers make it easy for you to do your best work. (Horisontaalne)	,117	,586
Your coworkers really understand you. (Horisontaalne)	,021	,749
Your coworkers make you feel free to talk with them. (Horisontaalne)	,324	,662
Your coworkers make you feel that things you tell them are really important. (Horisontaalne)	,253	,702
Your coworkers encourage you to bring new information to their attention, even when that new information may be bad news. (Horisontaalne)	,084	,745
Your direct superior makes you feel that things you tell him/her are really important. (Vertikaalne)	,780	,189
Your direct superior makes you feel free to talk with him/her. (Vertikaalne)	,792	,266
Your direct superior expresses his/her confidence with your ability to perform the job. (Vertikaalne)	,747	,082
Your direct superior encourages you to bring new information to his /her attention, even when that new information may be bad news. (Vertikaalne)	,666	,304
Your direct superior encourages you to let him/her know when things are going wrong on the job. (Vertikaalne)	,786	,033
Your direct superior makes it easy for you to do your best work. (Vertikaalne)	,781	,330

Lisa 2. Faktor lahendus organisatsiooni usalduse mõõdikule

Väited	Faktorid	
	Vertikaalne	Horisontaalne
I can trust the people I work with to lend me a hand if I needed it. (Horisontaalne)	,307	,596
Most of my workmates can be relied upon to do as they say they will do. (Horisontaalne)	,034	,826
I have full confidence in the skills of my workmates. (Horisontaalne)	-,093	,777
I can rely on other workers not to make my job more difficult by careless work. (Horisontaalne)	,223	,618
Most of my fellow workers would get on with their work even if supervisors were not around. (Horisontaalne)	,068	,795
Management can be trusted to make sensible decisions for the firm's future. (Vertikaalne)	,845	-,081
I feel quite confident that the firm will always try to treat me fairly. (Vertikaalne)	,834	,016
Management at work seems to do an efficient job. (Vertikaalne)	,780	,224
Management at my firm is sincere in its attempts to meet the workers' point of view. (Vertikaalne)	,769	,113
Our management would be quite prepared to gain advantage by deceiving the workers (Vertikaalne)	,530	,180

Lisa 3. Faktor lahendus organisatsiooni innovatiivsus võimekuse mõõdikule

Väited	Faktorid	
	Strateegiline innovatiivsus	Käitumuslik innovatiivsus
In our company, we tolerate individuals who do things in a different way.	,811	,131
We are willing to try new ways of doing things and seek unusual, novel solutions.	,878	,031
We encourage people to think and behave in original and novel ways.	,672	,311
Senior executives constantly seek unusual, novel solutions to problems via the use of 'idea men'.	,120	,694

The nature of the manufacturing process in our company is new compared to that of our main competitors.	,143	,680
Key executives of the firm are willing to take risks to seize and explore 'chancy' growth opportunities.	,111	,814

Lisa 4. Vertikaalse usalduse Post Hoc test ettevõtte vahel

Ettevõtte			Keskmise erinevus	Std. Error	Olulisuse tõenäolsus	95% Usaldusväärsus mall	
						Madalam piir	Ülemine piir
Bonferroni meetod	Ettevõtte A	Ettevõtte B	-,40	,30	1,00	-1,22	,42
		Ettevõtte C	,31	,23	1,00	-,30	,91
		Ettevõtte D	,16	,25	1,00	-,51	,84
	Ettevõtte B	Ettevõtte A	,40	,30	1,00	-,42	1,22
		Ettevõtte C	,71	,25	,03*	,03	1,38
		Ettevõtte D	,56	,28	,26	-,18	1,30
	Ettevõtte C	Ettevõtte A	-,31	,23	1,00	-,91	,30
		Ettevõtte B	-,71	,25	,03*	-1,38	-,03
		Ettevõtte D	-,15	,19	1	-,64	,35
	Ettevõtte D	Ettevõtte A	-,16	,25	1,00	-,84	,51
		Ettevõtte B	-,56	,28	,26	-1,30	,18
		Ettevõtte C	,15	,19	1,00	-,35	,64

* Keskmise erinevus on statistiliselt oluline $\alpha=0,05$

Lisa 5. Käitumusliku innovatiivsuse Post Hoc test Bonferroni meetodi alusel ettevõtte vahel

Ettevõtte			Keskmise erinevus	Std. Error	Olulisuse tõenäolsus	95% Usaldusväärsus mall	
						Madalam piir	Ülemine piir
Bonferroni meetod	Ettevõtte A	Ettevõtte B	-,15	,25	1,00	-,83	,52
		Ettevõtte C	,52	,19	,04*	,02	1,01
		Ettevõtte D	,31	,21	1	-,25	,86
	Ettevõtte B	Ettevõtte A	,15	,25	1,00	-,52	,83
		Ettevõtte C	,67	,21	,01*	,11	1,22
		Ettevõtte D	,46	,23	,27	-,15	1,06
	Ettevõtte C	Ettevõtte A	-,52	,19	,04*	-1,01	-,02
		Ettevõtte B	-,67	,21	,01*	-1,22	-,11
		Ettevõtte D	-,21	,15	,99	-,61	,19
	Ettevõtte D	Ettevõtte A	-,31	,21	,83	-,86	,25
		Ettevõtte B	-,46	,23	,27	-1,06	,15
		Ettevõtte C	,21	,15	,99	-,19	,61

* Keskmise erinevus on statistiliselt oluline $\alpha = 0,05$

Lisa 6. Ühefaktorilise dispersioonianalüüsi tulemused sisekommunikatsiooni jaotumisel ettevõtete seas (One-way ANOVA)

Alaskaala	Ettevõtted	Arv	Keskmine	Std. Error	Leven's Testi tõenäolsus (p)	Olulisuse tõenäolsus	F-statistik
Horisontaalne kommunikatsioon	Ettevõtte A	17	4,04	,15	0,67	0,67	0,59
	Ettevõtte B	13	4,14	,17			
	Ettevõtte C	65	4,00	,08			
	Ettevõtte D	31	3,90	,11			
Vertikaalne kommunikatsioon	Ettevõtte A	17	4,40	,16	0,62	0,62	0,78
	Ettevõtte B	13	4,56	,18			
	Ettevõtte C	65	4,38	,08			
	Ettevõtte D	31	4,28	,12			

Role of trust, communication and innovation within organization

Survey below has been created as a part of a university study on trust, internal communication and innovation capacity.

Completing this survey is easy: read the statement and answer on how much you agree or disagree with it, no pressure. The statements are not difficult to understand and just answer as you think fits. As always survey is fully anonymous. Survey takes about 10 mins and is 3 pages long. At the end of the survey, make sure you click submit as well. We appreciate your time and your support

Many Thanks for this

*** Required**

1. How old are you?

.....

2. Gender:

Man

Woman

3. I have been working in the company for... *

less than a year

around 2 years

between 3 to 6 years

between 7 to 10 years

more than 10 years

4. Which department within the company you work in?

.....

5. Below are statements regarding the capacity of your organization. Try to answer as truthfully as possible.

In new product and service introductions, our company is often first-to-market.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Our new products and services are often perceived very novel by customers.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Our recent new products and services are only of minor changes from our previous products and services.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

New products and services in our company often take us up against new competitors.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

In comparison with our competitors, our company has introduced more innovative products and services during the past five years.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

In comparison with our competitors, our products' most recent marketing program is revolutionary in the market.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

In comparison with our competitors, our company has a lower success rate in new products and services launch.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

In new product and service introductions, our company is often at the cutting edge of technology.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

The nature of the manufacturing process in our company is new compared to that of our main competitors.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Our firm's R & D or product development resources are not adequate to handle the development need of new products and services.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

We are constantly improving our business processes.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Our company changes production methods at a great speed in comparison with our competitors.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

During the past five years, our company has developed many new management approaches.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

We get a lot of support from managers if we want to try new ways of doing things.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Key executives of the firm are willing to take risks to seize and explore 'chancy' growth opportunities.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Senior executives constantly seek unusual, novel solutions to problems via the use of 'idea men'.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

In our company, we tolerate individuals who do things in a different way.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

We are willing to try new ways of doing things and seek unusual, novel solutions.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

We encourage people to think and behave in original and novel ways.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

When we cannot solve a problem using conventional methods, we improvise on new methods.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

6. When answering below statements please try to answer from the perspective of your department.

If I got into difficulties at work, I know my workmates would try and help me out.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

I can trust the people I work with to lend me a hand if I needed it.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Most of my workmates can be relied upon to do as they say they will do.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

I have full confidence in the skills of my workmates.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Most of my fellow workers would get on with their work even if supervisors were not around.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

I can rely on other workers not to make my job more difficult by careless work.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your coworkers make you feel that things you tell them are really important.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your coworkers make you feel free to talk with him/her.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your coworkers expresses their confidence to your ability to perform the job.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your coworkers encourage you to bring new information to their attention, even when that new information may be bad news.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your coworkers encourage you to let them know when things are going wrong on the job.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your coworkers makes it easy for you to do your best work.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your coworkers really understands your job problem

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your coworkers really understand you.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Our firm has a poor future unless it can attract better managers.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

7. When answering statements below please try to answer from the perspective of viewing your direct manager

Management can be trusted to make sensible decisions for the firm's future.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Our management would be quite prepared to gain advantage by deceiving the workers.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Management at my firm is sincere in its attempts to meet the workers' point of view.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Management at work seems to do an efficient job.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

I feel quite confident that the firm will always try to treat me fairly.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

It is safe to say what you are really thinking to your superior.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

You can tell your superior about the way you feel he /she manage your department.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

You are free to tell your superior that you disagree with him/her.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your superior makes you feel that things you tell him/her are really important.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your superior makes you feel free to talk with him/her.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your superior expresses his/her confidence with your ability to perform the job.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your superior encourages you to bring new information to his /her attention, even when that new information may be bad news.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your superior encourages you to let him/her know when things are going wrong on the job.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your superior makes it easy for you to do your best work.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your superior really understands your job problem

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

Your superior really understands you.

1-Disagree 2-Somewhat disagree 3-Neither agree or disagree 4-Somewhat agree 5-Agree

SUMMARY

ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS FROM THE PRESPECTIVE OF TRUST AND INTERNAL COMMUNICATION IN EXAMPLE OF ESTONIAN ICT SECTOR

Gustav Reier, Marek Goldman

Every companies goal is sustainability and also to achieve competitive advantage over other competitors. To achieve this goal, it is vital to be innovative and also to have capability to implement new ideas or processes. ICT sector in particular is very opened to innovation, because ICT sector is in constant change and therefore it is topical to analyze this topic in the context of ICT sector.

The purpose of the given study is to see how trust within organization and internal communication are linked to organizational innovativeness. To achieve the purpose of this study we described research tasks. First, we explained what organizational innovativeness and the uniqueness of ICT sector is. Then we explained the essence of organizational trust and internal communication. After that we conducted a questionnaire and lastly analyzed the results.

Innovativeness is covered as enterprises capability to create and improve new solutions in the interest of the company's performance. Trust within organizations is considered valuable tool to help increase employee productivity and willingness to take risks within work environment. Internal communication is seen as mandatory tool for daily operations of the company and must be implemented in every level of the enterprise. By its direction both factors can move within organization horizontally and vertically. Horizontal movement can be described among employees and vertical between employees and managers. ICT sector is relevant, cause the business model of the sector requires that

constant innovative process is guaranteed. So, it's important for ICT firm to stay innovative and have competitive advantage.

Quantitative research method was used to help analyze the link between the organizational trust and internal communication between organizational innovativeness, on vertical and horizontal direction. For the study questionnaire survey was done across ICT firms around Estonia. Final sample included 126 respondents from 4 different Estonian ICT companies.

Results of the study showed that the vertical trust is related to organization innovativeness more strongly than horizontal organizational trust. This means that trust between employees and managers are vital for organizations to achieve their goals. If employees are encouraged by the manager to take more work-related risks, than this means that employees are more productive and make suggestions how the company can improve their processes or products. Also, employee involvement is very important to help achieve organizational trust, because then employee feels more connection with the organizational setting.

When analyzing our results, it is important to keep some limitations in mind. The sample was smaller than planned and construct of trust and internal communication could have been opened in detail.

Conducted survey highlights the links between vertical trust, internal communication and organizational innovativeness. This study indicates for companies the importance of creating a workplace, which is based on trust and where information flows without problems in every level and in every direction. Workplace, which is based on trust and good internal communication means that employees are more involved the innovativeness process and employees can give feedback or propose additions to innovative ideas. We are certain that proposing additions to innovative ideas are very important especially in the ICT sector, because employees in this sector are specialists in their own field.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Gustav Reier ja Marek Goldman ,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

„Innovatiivsus organisatsioonis usalduse ja sisekommunikatsiooni vaatenurgast IKT sektori näitel“,

mille juhendajad on Kersti Kõiv ja Krista Jaakson,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Marek Goldman ja Gustav Reier
23.05.2019